

Teoría de Trámites

Generalidades

Empecemos por definir trámite: la RAE¹ lo define como “Cada uno de los estados o diligencias necesarios para resolver un asunto” , y proviene de latín “trames”, que es camino, medio.

Gestión vendría a ser un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto, por lo que el término más general vendría siendo “asunto”, que es lo que hay que resolver, a través de una gestión de diversos trámites.

Con lo anterior nuestra palabra “trámite”, queda relegada a tercer término, después de gestión y de asunto.

Entonces, lo realmente importante es el asunto, que es la materia de que se trata, lo importante. Ahora bien, lo primero que debemos definir es ¿Qué es lo importante?, aquí podríamos caer en trampas de pueril simplicidad.

Cuando oigamos decir a alguien: “..... esto es muy sencillo...”, podemos tener la seguridad que es alguien que no está bien enterado del mundo de la tramitología. Partamos de un principio, esto no es sencillo. Como prueba podemos ver la cantidad de campañas de simplificación administrativa que ha habido, y que va a seguir habiendo en cualquier administración pública o privada con escasos o nulos avances.

Una cosa es hacer las cosas bien hechas, lógicas, sin contradicciones, sin pasos repetitivos, con un mejor aprovechamiento de los recursos y otra muy distinta es hacerla “sencilla”.

¹ Real academia Española

Legislar: cualquiera que establezca un trámite, el que sea, está cayendo en una de las actividades más complicadas de la sociedad humana. Está imponiendo reglas, está fijando lineamientos y estableciendo condiciones. Y además de eso, en buena manera se está obligando contractualmente con el tramitante, si tu cumples con mis condiciones yo te entrego esto. Lo cual es una obligación.

Al establecer un trámite, debemos tomar en cuenta las características que obligan a una norma jurídica, como la generalidad, obligatoriedad, la permanencia, etc, y todo esto sin caer en conflicto con normatividades de orden superior.

Un trámite debe tener bien establecidos elementos básicos como: el universo de las personas que pueden acudir a realizar dicho trámite, los alcances legales del trámite una vez resuelto, la personalidad del tramitante, etc.

Supongamos que hubiera un ser humano con la confianza absoluta de los tramitantes, ¿se simplificarían los trámites?, claro que sí, pero no se eliminarían, pues ese señor de toda la confianza necesita herramientas para registrar sus movimientos y mantener actualizada la información. Ese señor omniconfianza también necesita herramientas para saber que cumple con la normatividad superior, suponiendo que está supeditado a la voluntad de un rey con el que tuvo acuerdos previos. Aún en ese caso de extrema confianza, se necesita llevar un registro de esos acuerdos y de la forma en que afecta a cada situación en particular.

Hagamos un listado de lo que necesitaría este individuo que cuenta con toda la confianza del pueblo: registro de todos los permisos expedidos, identificación de acuerdo a su naturaleza, por individuo, por tipo de permiso o por propiedad. Esto exigiría tres “tablas” distintas, una para los individuos, otra para los permisos y otra para los predios.

Ahora bien, eso es tomando en cuenta que al señor nadie le va a pedir cuentas, y que el juicio empleado no va a resultar

en queja alguna y que al final de su gestión nadie le va a reclamar acción o juicio alguno. De cualquier forma necesitaría llevar un control, un sistema.

Vamos a referirnos primero a ese sistema, como estamos en una época pasada, el “omni”, vamos a llamarlo así, lleva tres libros.

El sistema pudiera ser abierto o cerrado, ¿a que nos referimos?, el omni puede llevar a cabo todos sus registros y confiar en que no hay ningún error, o puede ser un sistema cerrado en donde, en un periodo de tiempo determinado pueda checar que toda su gestión sea numéricamente correcta. Digamos que en este caso el total de los recibos emitidos debe coincidir con la cantidad de dinero depositado en la caja del rey, y aún mas, que la suma de lo cobrado por cada permiso coincidiera en un gran total con esta cantidad, de esta forma el omni tendría un sistema cerrado, que le daría gran tranquilidad cuando tuviera una visita del administrador del rey.

Ahora bien, supongamos además que el omni, tiene un ayudante que es muy diligente pero extremadamente meticuloso en su actuar, y hace exactamente lo que le dicen. En cierta ocasión se le pidió que le diera una lista de los lotes de cada parroquia, el servidor se avocó a la tarea, cuando terminó, después de revisar el libro de parroquianos resultó que tenía registradas sesenta parroquias mas de las que en realidad había, ¿en donde estaba el error? En que había una parroquia que era La Unión de San Antonio y otra que era U. de San Antonio y otra que era San Antonio de la Unión de los Adobes y otra que era solo San Antonio.

Lo mismo pasaba cuando le pedía el número de paisanos que habían hecho un pago, resultaba un número erróneo, dado que el ayudante contaba distinto a Rodrigo Loira que a Rodrigo de Loira y que a De Loira, Rodrigo.

El omni, harto de estos errores, resolvió hacer unos sellos, cada uno con el nombre del paisano correspondiente, de tal forma que se asegurase que siempre estuvieran registrados con el mismo nombre, de la misma forma. Lo mismo hizo con los nombres de cada permiso, con los nombres de gremios o cofradías y con el nombre de cada predio.

Con esto el ayudante ya hizo más eficientemente los conteos, no sin crear una subestructura especial que era la manufactura de los sellos y la revisión de datos que era necesaria para manufacturar un nuevo sello, para no caer en el error de crear sellos duplicados.

Quisiera ahora que analizáramos la problemática, ¿mejoramos el proceso?, ¿lo simplificamos?.

¿Lo simplificamos? Claro que no, ¿lo mejoramos?, claro que sí. Esto nos puede dar una idea de que simplificar un proceso no es lo mismo que mejorarlo, definitivamente no siempre es lo mismo. La idea demagógica y casi populista de “simplificar” un proceso obedece a una buena intención, solo lo modifica. Una cosa es simplificar un proceso y otra muy distinta mejorarlo.

Ahora bien, como el rey se dio cuenta de que el omni hacía muy bien su labor lo recomendó con el obispo, quien le encargó además la recaudación del diezmo. Para eso el omni no tuvo que hacer otra cosa que usar los mismos sellos para llevar su registro en el libro de pagos de diezmo de su condado. De la misma forma le encomendó el ministro de guerra un control de los paisanos disponibles para defender el reino y otros encargos administrativos le fueron llegando a Omni, de tal forma que las tablas de los sellos se pusieron al centro y funcionaron para los tenedores de libros.

Luego, a Omni se le ocurrió hacer mas grande la base del sello, de tal forma que se pudieran grabar con fuego los datos generales de cada paisano, fecha de nacimiento,

familia, etc.,. La tabla fue creciendo de tal forma que ya parecía una pala de croquet, por la cantidad de datos que contenía. Omni inventó un dispositivo para fijar el libro de tal forma que la tabla/sello caía exactamente en el lugar adecuado de la página del libro, además del dispositivo para humedecer el sello con tinta.

Con el paso de los años, se utilizó el reverso de la tabla/sello para registrar todos los cambios que alguien le hubiera hecho a los datos del individuo en cuestión, de tal forma que quedaban registrados todos los movimientos a los datos de la tabla. Como eran de madera las tablas/sellos, para sustituir un dato había que remplazar el pedazo de madera.

Fue a un monje que se le ocurrió lo siguiente: si toda la tipografía de la tabla estuviera realizada de tal forma que pudiera funcionar como un sello gigante, podría imprimir todos los datos de la persona en cuestión con solo humedecerla en tinta y luego recargarla sobre un papel. Lo cual hizo, creando así los tipos móviles que dieron paso a la imprenta.

Vicios de los trámites.

La palabra vicio nos indica algo recurrente y de resultados no deseados.

La forma mas fácil de evitar los vicios en los trámites es revisar los procesos. El hecho de dedicarles tiempo y esfuerzo mental con el solo propósito de evitar los errores lógicos mas obvios nos resolverá un gran porcentaje de los vicios que pudiera tener.

Es muy recomendable que las mismas personas que operan el trámite sean las revisoras del mismo, pues siempre tendrán interés en ahorrar pasos innecesarios y es conveniente la presencia de un abogado en la

reestructuración del mismo, la mentalidad jurídica es especialmente útil.

Es muy recomendable la existencia de un flujograma, indicando todos los pasos. Este flujograma deberá estar a la vista en todo momento durante la sesión, por lo que es recomendable tenerlo impreso en papel a la vista de todos.

Hay que contar también con la presencia del encargado de sistemas de cómputo en la organización, y mejor, si lo hubiera, de un encargado general de sistemas, no necesariamente experto en cuestiones técnicas relativas a los elementos físicos.

Uno de los pasos fundamentales es el establecimiento claro de requisitos para un trámite.

Hay tres tipos de requisitos:

De identificación y personalidad jurídica.

De prerrequisitos al trámite.

De certificación normativa.

Requisitos de identificación y personalidad jurídica.

En este campo generalmente hay una gran oportunidad para mejorar el trámite, en el caso de Omni, una sola tabla con los sellos de cada uno de los personajes es necesaria, pedir a cada tramitante que nos traiga copia certificada del original para conservarlo en nuestro archivo cada vez que efectúe un trámite es como pedirle que traiga una tabla de madera grabada con sus datos cada vez que haga un pago. Una sola tabla basta, si ya se tiene, solo hay que hacer un sistema para mantenerlo actualizado, que en todos los casos será mas sencillo que hacer la tabla nuevamente en cada ocasión.

Analicemos las ideas generadas:

Principio de identidad.

Información compartida.

Ambiente colaborativo.

Datos cerrados

Conciliaciones periódicas.

Diferencia entre información dinámica e histórica.

Necesidad del soporte histórico para la información dinámica.

Diferencia entre simplificar y eficientar.

Principio de Identidad, la tabla deberá estar ordenada (indexada) por una clave única e irrepetible de cada elemento, ya sea una persona, un predio o una licencia.

Es posible que existan elementos que permitan este tipo de identificación individualizada, como es el caso de las identificaciones del registro de electores para las personas o las claves catastrales para los terrenos, lo que facilita su indexación, pero no siempre es así, digamos en el caso de la identificación de un número de licencia, por ejemplo. Un error recurrente, bien llamado vicio, es el de establecer un folio iniciado cada año y precedido por el año en curso, además del tipo de licencia enmarcado en diagonales. Esto fue útil en su tiempo, ahora representa un claro estorbo para el manejo de bases de datos. La fecha en que se generó es parte de la información relacionada con la clave única del trámite, no parte de la clave. El tipo de licencia añadido a la clave es totalmente innecesario, sobre todo si el encabezado del documento tiene con grandes caracteres "Licencia de Funcionamiento", las pocas ventajas operativas que tendría este sistema se pierden con la ausencia de lógica numérica de un número de año, seguido por una diagonal, luego las iniciales de una licencia y luego un consecutivo que empieza cada año en el número uno. Este sistema de numeración es un claro vicio de notaciones anteriores que han ido subsistiendo por costumbres burocráticas. Es claro que facilita la corrupción en el orden

de datos, pues se puede añadir un documento al año pasado sin estorbar el consecutivo del presente, cosa que debería estar regulada por el órgano de control correspondiente.

Una cuarta tabla relacional sería la de las personas morales, las cuales tendrían en sus campos los nombres de los representantes legales, entre otros datos.

Supongamos que en el caso de Omni, un dato tipográfico en la carátula de cada tabla/sello era a su vez fruto de un molde tipográfico que a su vez hacía que los sellos, de los gremios en este ejemplo, estuvieran también escritos en forma normalizada, estos moldes tipográficos pasarían a formar parte de otra tabla, ahora bien, en cada sello tipográfico Omni tenía a su vez impresos, por los sellos antes manufacturados los nombres de los maestros dirigentes del gremio.

De esta forma, los datos empiezan a estar interrelacionados unos con otros.

Esta forma, aunque pareciera totalmente arcaica y empleara multitud de recursos materiales y espacio de almacenamiento funcionaría en la práctica mucho mejor que muchos sistemas aislados que operan hoy día, una base de datos multirrelacional nos permite manejar todos los datos en forma ordenada y con sus indexaciones ligadas en forma lógica y operativamente tendríamos un conjunto de matrices operativas que, en varias dimensiones, podríamos consultar en forma estructurada.

De prerequisites al trámite.

Aparentemente es sencillo definir el conjunto de prerequisites que tiene un trámite determinado, pero a veces se complica de tal forma que se pueden enquistar varios vicios.

Una vez más... Algo muy lógico y que tiene que ver con el punto anterior es pedir de nuevo todos los requisitos que ya le habíamos pedido anteriormente, cuando nosotros ya los tenemos, es como si Omni les pidiera una copia de sus datos impresa por él mismo, y esto, aunque es claro y redundante, nos sirve para hablar de la individualidad de los expedientes, los trámites no tienen que ser independientes entre sí, al contrario, tienen que ser complementarios. Si para la licencia de funcionamiento piden el permiso de uso de suelo, y para el uso de suelo pidieron la autorización del delegado, por favor, no le pidan de vuelta la autorización al delegado si la actividad es la misma para la que fue autorizado el uso de suelo. Sería tan ilógico como si Omni tuviera que hacer una tabla/sello de cada individuo para cada nuevo trámite que le pidieran, Omni pensaría, pero si ya lo tengo, para que lo quiero de vuelta, bueno, la lógica es la misma, con la gran diferencia que Omni tiene que hacer una tabla y un encargado de ventanilla solo tiene que pedir más copias al tramitante. Un buen ejercicio sería: obligar a cada encargado de ventanilla a enmarcar cada documento que solicitan, les aseguro que en muy poco tiempo todo se agilizaría en forma sustancial.

¿Para qué?... Una cosa muy sencilla es ver si un prerrequisito es necesario, hay cantidad de trámites que no se pueden hacer si no se presenta una identificación personal, aunque para algunos trámites será necesario demostrar la capacidad jurídica del sujeto, para una inmensa mayoría no lo es. ¿Por qué?, por la sencilla razón de que a nadie le interesa seguir el camino de un trámite ajeno. El ejemplo mas claro es que en los bancos no necesita usted identificación para depositar dos mil pesos a una cuenta de cheques.

¿Es posible? Una pregunta tan sencilla que hay que hacerse para cada trámite. Hay trámites ciegos, que no hay forma de resolver, le piden algo que no es posible obtener si no está resuelto el mismo trámite que pretende efectuar.

Alternativas ante lo imposible, dados casos como el anterior, se pretende resolver con requerimientos ilógicos y faltos de sentido común, después de hacer navegar al tramitante por un mar de oficinas, y después de que cae en la cuenta de que no se puede obtener el susodicho requisito le piden: bueno, entonces haga un escrito libre en donde dice que no lo tiene. ¿por qué no se lo pidieron al principio?, o mejor ¿para qué se lo pidieron?.

La defensa de la firma, para comprar dos lápices se requiere autorización y firma autógrafa de siete personas, quisiera estar hablando de un caso hipotético, es que fulanito lo tiene que autorizar, siempre ha sido así. Casos realmente patéticos de documentos que se firman sin ver su contenido, ¿mil documentos firmados por una persona en un solo día le parecen pocos?, claro, después de un tiempo, “delegan” la firma, para constituirse, junto con su equipo en un filtro, ¿un filtro para qué?.

La negociación....., yo tengo la firma para un trámite que a ti te interesa, yo te ayudo y tu me ayudas, cuando a mi se me ofrezca....., es la corrupción entre el barman y el cocinero, tu me mandas un coctel de camarones y yo te mando un cognac, ¿quien pierde? El dueño del restaurante, en los trámites gubernamentales ¿quien pierde? El tramitante de día a día.

El que revisa es el que firma. Mucho más común es la costumbre, que los funcionarios de buena voluntad firman montones de papel, cuando el que lo debería de firmar es la persona que lo revisó, antes de pasárselo a firma, ¿para qué lo hace trabajar?, ni siquiera lo vé, cuantas veces adquiere responsabilidad totalmente a ciegas. Una formalidad en la cesión de firmas evitaría mucho trabajo y responsabilidad al funcionario, y claro, mucho tiempo al tramitante. Una salida moderna a esta situación es la firma digitalizada, aunque vaya la firma del funcionario, la responsabilidad es de la persona que dio su autorización para que se imprimiera, no necesariamente el funcionario, o

mucho mejor, el conjunto de personas que autorizaron para que se diera la firma digital en determinadas circunstancias. El complicado asunto de medir, ya sabemos que lo que no se puede medir no se puede controlar, pero hay muchos aspectos oscuros en la medición de efectividad de los trámites.

Diferencia entre la eficacia y la eficiencia, un ejemplo muestra muy gráficamente la diferencia, en un juego de baseball, el bateador que termina con mejor porcentaje es el más eficiente, sin más; ahora bien, el que produce más carreras es el más eficaz, no importa que lo hayan ponchado el noventa por ciento de las veces. Y un paso más adelante sería el del bateador que produzca la carrera ganadora.

La eficiencia no siempre está en el tiempo, el tiempo es la carretera por donde viajan todos los trámites, pero no es, ni con mucho, el único factor a medir. No hay trámite en el mundo que no se pueda reducir sustancialmente en tiempo, de la misma forma que no hay nada en el mundo algo que no se pueda hacer más barato, siempre hay forma, solo hay que ver lo que se sacrifica.

De la misma forma que se checan los tiempos, se debe supervisar la forma en que se desarrolla el trámite. Es una injusticia para un funcionario honesto el que se le mida sólo por el tiempo, como sería para el fabricante evaluar su producto sólo por el precio. El manejo de casos excepcionales, la calidad de la revisión, el conocimiento de la materia a revisar, la disponibilidad para tratar amablemente al tramitante, todos son elementos muy importantes, que no deben escapar a la evaluación del funcionario.

Ahora bien, dentro de los mismos esquemas de conocimiento y disposición hay tiempos normales para sacar los trabajos y hay distintas cargas de trabajo según el horario y la temporada.

La evaluación de la eficiencia de los funcionarios es un arte, un arte en el que los mejores no siempre son los premiados, falta muy común, no sólo en el sector público sino en las instituciones privadas. Los compadrazgos, los “equipos” de trabajo, la dinámica propia de cada institución hace que se desarrolle una habilidad secundaria ensayada desde los primeros años de la escuela, en dónde para pasar las materias aprender no es lo mas importante. Esa extraña habilidad para “quedar bien”, para evitar los problemas, para hacerse a un lado a la hora de las observaciones de contraloría, esa habilidad, que algunos llaman mano izquierda, es la que desvirtúa la capacidad y virtud del verdadero trabajador honesto de oficina. Este funcionario, con el tiempo, le va “hallando el modo”, de tal forma que pueda transcurrir plácidamente su horario de trabajo con las menos complicaciones posibles.

Si Omni supiera que iba a trabajar sólo un año, y que lo que hiciera no sólo no sería notado, sino que, entre mas hiciera, sería más analizado, entonces Omni actuaría en forma muy distinta, evangélicamente, quedaría bien con todos los tramitantes, para que después, cuando esté en otras condiciones ellos le remuneren por sus favores.

Debemos medir los tiempos, pero según su correcta dimensión, hay que usar herramientas estadísticas para evaluar el comportamiento normal, que por algo se llama normal, y analizar los casos de excepción.

Para medir al encargado de un trámite, su incidencia en conflictos, su empatía con el tramitante, hay que evaluar las circunstancias, si, por ejemplo, en el caso de Omni, el encargado de cobrar el diezmo le pide al encargado de dar el permiso para pasar a peso la cosecha, que pida como requisito el pago del diezmo para que se le expida el documento, el que recibiría todos los elogios sería el obispo, pues el comisario de peaje ya cargó con todos los problemas.

Un sano equilibrio es necesario para ayudarse entre las distintas dependencias para cumplir sus funciones, pero la evaluación debe de ser muy cuidadosa, y si se pudiera proporcionar en la asignación de recursos según las cargas de trabajo. Cuantas veces no se da que el empleado más mediocre, con la menor carga de trabajo sea el mejor evaluado por no haber presentado nadie una queja en su contra ni tener observaciones en auditorías.

El ahorro principal de tiempo está en el manejo conjunto, compartido y colaborativo de la información. Con responsabilidad personal e individual, con información histórica de los cambios a los sistemas y datos particulares que permita hacer una evaluación bien ponderada del servicio de cada funcionario.

La reglamentación para la afectación a la información en la base de datos debe estar reglamentada, pero debe contar con la flexibilidad suficiente para que las personas que están en el frente operativo puedan hacer los arreglos y ajustes necesarios para mantener los datos actualizados y la operación fluida y eficiente.

Para esto es indispensable la huella de los cambios, el sistema informativo nos debe dar la información de la persona que tomó la responsabilidad de afectar en alguna forma el sistema, para de esa forma, no solo fincar responsabilidades por malos manejos, sino, en la mayoría de los casos darse cuenta de la valía del personal operativo.

Este sistema colaborativo, que tiene su mejor representante en Wikipedia, un proyecto que creció con los peores pronósticos, nos da un ejemplo de lo que se puede lograr en un ambiente abierto, en donde cada quien aporta de acuerdo a su criterio, sin importar el grado académico ni cultural. Esta maravilla de enciclopedia ha sido formada por colaboraciones gratuitas de muchas personas anónimas con el único afán de ayudar a la humanidad a lograr la mas grande y mejor fuente de información de nuestros tiempos.

La técnica nos proporciona ahora herramientas que hacen que la horizontalidad de las funciones sea un fuerte factor de unión y ayuda mutua, las distancias prácticamente desaparecen con la comunicación inmediata por la red.

Este aspecto colaborativo que debe permear cualquier proceso administrativo debe dar lugar a la creatividad y a la grata sensación de servir con nuestro conocimiento en forma desinteresada.

Un buen sistema informático debe dar un espacio para disminuir los gastos de asesoría de las instituciones, hacerlas mas eficientes, mediante la colaboración en la solución de problemas comunes, con un nuevo tipo de capacitación que sea dada en congresos de usuarios pares, en donde se comparten experiencias y puntos de vista, un buen sistema informático debe ser modular, abierto a que cada usuario aporte nuevas ideas, a que, junto con sus respectivos directores de informática desarrollen aplicaciones que se puedan compartir gratuitamente en el mismo ambiente.

Ahora bien, esto es en el supuesto de que un funcionario como Omni tenga toda la confianza de los tramitantes, pero, ¿que pasa cuando no la tiene?, ¿Qué pasa cuando se le trata a priori como un funcionario corrupto que hay que limitar en sus funciones?, obviamente el trámite se vuelve mucho mas complicado, tardado y costoso.

La cantidad de funcionarios encargados de cuidar a otros funcionarios va en aumento en forma impresionante, y si les sumamos los funcionarios que una dependencia operativa necesita para dar curso a todos los reportes tenemos que los que realmente trabajan en operaciones sustantivas se ven reducidas comúnmente a un treinta por ciento del total del personal involucrado. No se extrañe si ve un mostrador con tres personas atendiendo y siete mas haciendo reportes

y observaciones atendidos por los órganos de auditoría, eso sólo en la parte de control interno, cosa que no necesitaba Omni cuando tenía toda la confianza del rey.

Supongamos que murió el rey y lo sucedió su sobrino, que es especialmente desconfiado. Cada semana le pide reporte de los permisos que expidió, de el dinero recibido, con copia manuscrita y certificada de los recibos expedidos, además de que los permisos de que los permisos ya deben de ir firmados por dos consejos, uno de asesores del rey y otro de su esposa, que dicho sea de paso cuida muy bien del gasto familiar, por lo que es la encargada de autorizar cualquier pago que Omni tenga que hacer.

Omni renuncia, entra en su lugar otra persona, creyendo que iba a recibir el sueldo con apenas unas horas de trabajo diario.

No tardaron los visitantes en dar un informe detallado de todas la anomalías de la otra persona, quien de veinte permisos concedidos tuvo veintiún observaciones de los visitantes del rey. Como acto reflejo la otra persona esquivó la responsabilidad, un permiso que se autorizaba rápidamente, pasa a ser revisado por un comité consultor de la oficina del rey. Este comité sesiona dos días al mes, y es tremendamente cuidadoso para expedir los permisos, que tienen que ser autorizados por unanimidad. La asociación de parroquianos se quejaba constantemente de la toma de decisiones de este consejo, por lo que también fue necesaria la autorización de esta asociación para poder ser miembro del colegio de asesores del rey, el mayor de esta asociación pidió una cuota por cada permiso ingresado, con el fin de sostener los gastos de su asociación, esto, claro después de pedir cuatro días hábiles para analizar y resolver cada caso. Estos cuatro días se convirtieron en dieciocho, puesto que los demás asociados reclamaban voz y voto.

Sucedió que muchos de los vecinos inmiscuidos en el proceso no eran partidarios de las reformas promovidas por el rey, de tal forma que hacían todavía más lentas las autorizaciones, a lo que el rey, informado del asunto por Sufri, respondió con la ley de nombramientos, cualquier paisano que integre un comité de autorización debe ser autorizado mediante edicto por el rey, y deberá de mostrar copia manuscrita y certificada cada vez que sea requerido para alguna autorización.

Sufri vió como su oficina resultaba insuficiente para albergar a todos los ayudantes, por lo que resolvió comprar un castillo en donde trabajar cómodamente....., para lo cual, lógicamente, tuvo que hacer un trámite.....

Esta historia de terror administrativo es heredada en buena parte del sistema burocrático del siglo XVI del cual todavía no nos hemos podido liberar. El rey burócrata, Felipe II, hijo de Carlos V, fue el epítome de las dilaciones en los trámites, que consiguió perder importantes batallas desde su escritorio, en 1588 logró que la armada invencible fuera vencida, de la forma más estúpida y poco conocida, como todo se debía de autorizar desde el recién inaugurado Escorial, incluso las órdenes de aprovisionamiento, dígame órdenes de compra, las necesidades de batalla se resolvían, cuando se resolvían, semanas después de ser requeridas, se dice que Alvaro de Bazán no murió tanto de la tifoidea sino del coraje con la lentitud y las dilaciones de la burocracia española, que pretendía manejar la guerra desde un escritorio.

Si Hernán Cortés hubiera obedecido las órdenes de la corte española de Carlos V, jamás hubiera conquistado México, fue por una iniciativa personal y actitud rebelde que tuvo éxito, pidió perdón en lugar de pedir permiso, lo que no ocurrió con Alvaro de Bazán, que por no pedir perdón, se esperó a tener permiso, dejando que llegara la temporada de tempestades.

LA CERTIFICACIÓN NORMATIVA.

El control del tráfico vehicular como un trámite.

La constante del tiempo nos marca una realidad: cualquier evento requiere de un trámite. Aún aquél que pareciera que, por su extremada simplicidad y ausencia de alternativas no es un trámite, es un trámite, será un trámite con un proceso simple, sin la concurrencia de otro evento, pero no es un trámite vacío, el solo hecho de estar transcurriendo en el tiempo, ya hace que tenga un procedimiento, muy simple, pero es un procedimiento; pongamos un ejemplo, transitamos en la calle con nuestro automóvil, el sólo hecho de transitar, sin tomar ninguna decisión de acelerar, frenar o dar vuelta, ya es un trámite, puesto que estamos tomando constantemente la decisión de seguir transitando por la calle de la misma forma, sin hacer ningún cambio, ese ya es un trámite.

Ya existe una normatividad, debe de circular por el lado derecho, debe llevar puesto el cinturón de seguridad, debe de circular debajo de cierta velocidad, etc. Esas son las CONDICIONANTES NORMATIVAS.

Ahora bien, supongamos que llegamos a la esquina, podemos pasar en forma casi desapercibida si la calle transversal es pequeña a comparación de la que circulamos nosotros, si vamos por el periférico no nos planteamos el detenernos al cruzar cada calle. Sin embargo, llega el momento en que nos salimos del periférico y al transitar por la lateral llegamos al inevitable semáforo.

EL SEMÁFORO.

El semáforo nos ayuda en forma gráfica a explicar varios conceptos generales de la teoría de trámites.

Un semáforo sin sentido pasa a ser, necesariamente, un semáforo ignorado. Si estamos en un pueblo en donde hay

cuatro coches, y tenemos tres coches atrás, y además vemos que no hay coches circulando por la calle que vamos a cruzar, entonces, no hacemos caso del semáforo. Si son las tres de la mañana, y vamos a voltear a la izquierda y no hay automóviles en quinientos metros a la redonda, damos vuelta, no importando que el semáforo esté en rojo. Después tocaremos el punto, muy interesante de los policías de tránsito. Para que un semáforo sea respetado, debe tener sentido, debe ser generalmente aceptado.

Un semáforo también actúa en un contexto de limitaciones y normatividad, las patrullas y los vehículos de atención de emergencias no están obligados a respetarlos. En muchos cruceros, la vuelta a la derecha está permitida, no importa la luz que marque el semáforo. Luego, el semáforo no manda todo. De la misma forma, ninguna normatividad está exenta de limitaciones y excepciones, por eso, la mayoría de leyes lo primero que hacen es definir su alcance y limitaciones.

Un semáforo que no tiene bien calculados los tiempos pasa a ser un semáforo sin sentido, y en poco tiempo deja de ser respetado.

Las instrucciones deben de ser simples, rojo es alto, amarillo es precaución, y verde es siga. Si nadie se pasara nunca con luz prohibida, el pasar con verde sería la cosa mas segura del mundo, pero no es así, funciona muy parecido a la bolsa de valores, es importante lo que nosotros pensemos, pero más importante es lo que nosotros pensemos que los demás creen al mismo respecto. Si nosotros creemos que los demás creen que nadie se va a pasar un semáforo, ese es un crucero seguro, si nosotros pensamos que los demás no lo van a respetar, ese semáforo no sirve de nada.

Ahora bien, el trámite por los semáforos tiene una característica, son eventos independientes, uno se puede pasar una luz roja, y luego pasar una luz verde sin ninguna restricción. No es requisito un evento para el otro. Dicho de

otra forma, no es un evento condicionante ni condicionado, si vamos por un estacionamiento, primero tenemos que pagar y luego pasar por la garita, ahí estamos hablando de un trámite condicionado. Debemos, al estudiar un trámite, observar sus características:

La punibilidad, si no hay un policía que castigue a los que se pasan con luz roja, la lógica y sensatez del semáforo deben de ser altas, para compensar la ausencia de la policía. Entre mas ilógica sea una normatividad, más punibilidad es necesaria para exigir su cumplimiento.

Lo mismo puede decirse de la autoridad, tenemos ya tres elementos, la lógica de su actuación, la punibilidad en caso de no acatar las instrucciones y el elemento “casa de bolsa”, si creemos que los demás le van a hacer caso.

Pongamos por ejemplo al espontáneo que se pone a dirigir el tráfico, cabe decir que hay una recurrente manifestación de locura en esta espontaneidad, dicho sea de paso, si vemos que el espontáneo actúa con sensatez, entonces le hacemos caso, aunque no tenga gorra ni casco. Si en medio del desorden, un policía nos pide cosas fuera de lugar, no le hacemos caso, porque creemos que, en medio del caos no nos va a infraccionar.

En el caso de la administración pública, los trámites no son independientes, sino que van irremediamente condicionados y relacionados uno con otro. Pero esto sucede, más que por necesidad, por costumbre, y muchas veces por necesidad. Algo que debemos de hacer es definir que pasos en el trámite son independientes y cuales condicionantes o dependientes en su caso.

Sigamos con el ejemplo del tránsito en automóvil, supongamos que está regulado por la misma autoridad que expide un determinado tipo de licencias en el municipio. Que diría usted si al circular por una avenida, al llegar a cada semáforo le piden el comprobante de haber pasado

con luz verde en el semáforo pasado?, sería claramente inaceptable, pero supongamos que así se diera. Después de un mes sale otra normatividad, no solo tiene que enseñar el comprobante de que pasó en verde el semáforo anterior, sino que tiene que presentar los comprobantes de todos los semáforos desde que inició su viaje. ¿Para qué enseñar todos, si en cada uno me piden el anterior?

Si esto le parece conocido, ahora vamos a ensayar en la calle un caso mas increíble, vamos a pedirle al automovilista que cada vez que vaya a pasar por un semáforo se regrese y pase por todos los anteriores nuevamente, puesto que necesitan quedarse con constancia de que usted está cumpliendo, y en cada semáforo necesitan estas constancias. ¿Patético y ridículo?, revisemos nuestros trámites, mas de alguno va a caer en esta categoría, pero queda perdido en el mar de papeles y requisitos mal diseñados que el ciudadano tiene que soportar. Estos son los requisitos reiterativos y acumulativos.

Pero todavía no llegamos al extremo, nos faltan los trámites de imposibilidad cíclica, si usted fuera circulando en la calle, el policía le pide sus documentos y se da cuenta de que no tiene la tarjeta verde de circulación, usted no sabe que es esa tarjeta, pero el agente le explica que esta tarjeta la expiden tres semáforos adelante, pero usted no puede pasar, precisamente porque no tiene esa tarjeta. No hay forma de obtener la tarjeta verde.

Confianza estadística

Cuando te echas de reversa, volteas a ver por un espejo, normalmente tomas como referencia ese lado y asumes que si pasas pegado a ese lado, también pasas del otro lado, porque ya tienes calculado en la mente el ancho del automóvil; de la misma forma, en los trámites se vigila cierto "lado" del trámite, y lo demás, pasa a ser como en nuestro ejemplo, dada por hecho. Ahora bien, en el caso del

automóvil, si siguiéramos las prácticas normales, necesitaríamos un certificado de medidas de nuestro automóvil; dado por una autoridad competente; y necesitaríamos también un certificado del colegio de ingenieros respecto al buen funcionamiento de nuestra puerta, puesto que si tomamos en cuenta que sólo nos fijamos en el lado derecho de nuestro auto, debemos certificar que las medidas y funcionamiento de los elementos que intervienen sean correctos.

Tomemos los elementos de este ejemplo:

Confianza estadística: Si la puerta nunca ha tenido problemas técnicos, podemos considerar que esta vez tampoco los va a tener, ahora bien, no es lo mismo una puerta que nunca ha dado problemas por cinco años a una puerta que falla una de cada dos veces.

Los “supuestos”: En el tema de los supuestos reside uno de los problemas graves de la tramitología, en un evento tan sencillo como sacar el auto de la cochera, que hacemos casi automáticamente, tanto, que algunas veces nos tenemos que regresar a ver si efectivamente cerramos la puerta, porque perdemos conciencia de los pasos. Podríamos considerar los trabajos que tendríamos que pasar para asegurar normativamente que cualquiera que quiera salir por esa puerta lo haga con seguridad jurídicamente comprobada; empecemos por algo básico, el sujeto debe saber manejar, por lo que debemos pedirle su licencia de manejo, vigente y que corresponda a la entidad federativa, por supuesto debemos quedarnos con una copia fotostática, para dejar que use el procedimiento de observar solo el espejo de la derecha, debe demostrar que ha tenido la propiedad de vehículo por lo menos durante un año, en caso de que el auto esté a nombre de persona moral, debe contar con documento que acredite su relación con ésta con una antigüedad mínima de un año. Debe de haber tomado un curso de la dirección de protección civil....., no

queremos agobiar al lector con la cantidad de documentos que se nos ocurrirían necesarios.

El tema de los supuestos nos lleva al de la “amplitud de la responsabilidad”, si el conductor choca el automóvil al salir de la cochera, no se nos ocurre pensar en demandar al municipio por haberle dado la licencia de conducir, la responsabilidad del emisor no cubre los errores o la falta de pericia para sacar autos de la cochera, no que no debiera tenerla, sino que los trámites que tendría que hacer el municipio para extender el permiso sería casi imposible de obtener, luego, la amplitud de la responsabilidad va en función de las prácticas comunes, y de un elemento siempre presente, el mal menor: en una gran cantidad de casos no hay una solución perfecta ni completa.

El equilibrio del trámite. No hay ningún trámite que nos asegure la fiabilidad del proceso. Siempre hay quien pueda flanquear algún requisito o recurrir a alguna argucia para concluir un trámite. Ahora bien, ¿Cuál es la contrapartida?, llega el momento en que si se piden tantos requisitos para evitar un error, se volvería imposible operar. Por una parte, necesitamos que el tramitante cumpla con ciertos requisitos para asegurar jurídicamente su viabilidad, y por otra parte, no podemos cubrir toda la escala de riesgos y puntos particulares. A este juego entre estos dos elementos le llamamos “Equilibrio del Trámite”.

En este equilibrio tenemos los dos extremos, un trámite ligero con permisividad y un trámite exhaustivo y con un grado de seguridad mayor. Todos los trámites van a caer en un punto en esta escala. Ahora bien, ¿de que depende el punto en que ubiquemos a nuestro trámite?, pues del grado de riesgo y a la capacidad administrativa, analicemos...

El elemento de grado de riesgo no requiere de mucha explicación, no es lo mismo dar una licencia para abrir una tienda de abarrotes que para manejar una tienda de explosivos, o una licencia para manejar automóvil que una

para pilotear un avión de pasajeros. A mayor riesgo, el trámite tiende a tener mayor complejidad.

La capacidad administrativa, no es sólo la capacidad de la dependencia, sino del tramitante lo que hace esta variable tan importante. Vamos a referirnos primero a la capacidad de la institución: un elemento obvio es la limitación del personal.

Limitación del personal, primero el número, ¿cuánto personal es necesario para manejar un trámite?, esta es una buena pregunta, que nos lleva a unir varios elementos los dos ya mencionados en el equilibrio del trámite, riesgo y fiabilidad, la satisfacción del tramitante, dividamos la pregunta, para poder contestarla mejor, ¿Cuánto personal es necesario, en qué temporada?, ¿Cuánto personal es necesario, a qué hora?, y aquí entra un elemento que llamaremos calendarización del trámite, aunque el término mas correcto sería la traducción de scheduling, debemos equilibrar a un trámite en el tiempo, en una primera parte, muy sencilla, evitar los trámites anualizados, los trámites anualizados nos aseguran una carga muy grande en el principio de año, misma que puede evitarse con obligaciones periódicas, que no son la misma cosa. Una licencia de funcionamiento podría operar para cierto grupo de gentes de enero a diciembre, pero para otra de marzo a febrero, y para otra de agosto a julio. De la misma forma, se podría distribuir la carga de la atención a los tramitantes a lo largo del día con el manejo de citas programadas. ¿Cuál es el factor clave?, la tecnología en el manejo de bases de datos, y no solamente a la tecnología, sino a lo que llamaríamos filosofía informática, lo que nos llevaría al término de sabiduría informática.

Hasta ahora sólo nos habíamos movido desplazándonos en dos dimensiones simples, sencillez del trámite y fiabilidad del trámite. El elemento filosofía informática nos introduce en una tercera, poco antes considerada, y muy importante, la satisfacción, tanto de los tramitantes, como de la

institución. Este tercer eje, digamos de “satisfacción general”, es el resumen de los resultados de toda nuestra planeación y manejo de recursos disponibles. Es nuestro parámetro a mejorar.

Estructura de responsabilidad y liderazgo.

En el caso de nuestro amigo Omni, su estructura de responsabilidad era sumamente sencilla, él se encargaba de todos los trámites, su ayudante no tenía responsabilidad alguna, puesto que solo obedecía ciegamente sus órdenes. Si Omni tuviera en su feudo solo veinte paisanos, no tendría mayor problema. Si Omni contara siempre con la confianza del rey tampoco tendría problemas, pero en el caso de que, digamos, aumentara de veinte paisanos a veinte mil, ¿Qué pasaría?, esencialmente nada, solo aumentaría el número de ayudantes, porque estructuralmente el esquema de responsabilidad no cambia, Omni sigue siendo responsable por todo ante el rey. Ahora bien, Omni empieza a perder el sueño pensando en la posibilidad de que sus ayudantes cometan errores, por lo que mete en la operación la figura del supervisor, lo que nos hace pensar en dos nuevas escalas, una, grado de responsabilidad personal contra remuneración. Otra, el grado de flexibilidad en la contratación de ayudantes.

La primera, es claro que, el mismo rey le ofrecería una mayor remuneración a Omni al subir su responsabilidad para con él. En cierta forma le remunera su insomnio.

Pero al rey se le pueden ocurrir muchas cosas, una muy normal sería otras parroquias con el mismo sistema, de tal forma que pueda mandar a tantos Omnis como fueran necesarios para manejar la nueva situación y que todos dependieran de él, claro, que con el pasar el tiempo, se da cuenta de que no puede atender a tantos Omnis, y ¿que pasa?, nombra a un encargado general de los Omnis, incluso a nuestro amigo Omni, aquí viene una parte medular en la administración pública, ¿Qué hacer?, porque puede decirle a Omni, te dejo a todos bajo tu responsabilidad, tienes una remuneración mucho mayor, y tienes toda la autoridad sobre todos. A este sistema, que mal funcionó durante casi mil años, se le llamó feudalismo, y dio tanto

poder a los Omnis que muchas veces mandaban sobre los reyes.

En otro sistema que se le ocurrió al rey, temeroso del poder de los Omnis, fue el de mandar emisarios con responsabilidad independiente, es aquí cuando entran variables importantísimas: hay un cambio de estructura, se crean cadenas independientes de mando, unas para revisar la agricultura, otras para revisar la trashumancia, otra para regular el manejo de aguas, otra para el tránsito por los caminos, etc. Y es ahí cuando entra el conflicto principal de la burocracia, el manejo de los puestos. Ahí se deja de medir al funcionario por su lealtad al Omni, que era la única fuerza, por lo que, si había un solo líder, toda la responsabilidad era hacer bien su trabajo para conservar su puesto. Ahora, con el nuevo esquema, se multiplican los esquemas de mando, y surgen líderes que, por el mismo sistema, hacen que sus protegidos sean inamovibles en sus puestos, lo que origina inmediatamente un segundo esfuerzo, la permanencia en el puesto, ya no dependiendo solo del rendimiento puro, sino al cumplimiento de una nueva normatividad, agravada por los cambios periódicos de gobierno que soportar en el manejo administrativo del gobierno.

De aquí que tengamos otra escala, a mayor claridad en el liderazgo mayor eficiencia administrativa.

La longitud del trámite se divide en dos partes: Una, longitud de la responsabilidad y otra, longitud operativa.

La eficiencia del trámite está en proporción directa a la longitud de la responsabilidad, en el caso de Omni, aunque tuviera veinte ayudantes, como toda la responsabilidad era de él, su liderazgo y conocimiento del trámite hacen que los trámites corran confiada y rápidamente. Otro es el caso del rey que decidió mandar a sus emisarios a regular las actividades económicas del burgo, para tener una autorización cualquiera debe pasar por un muy largo tramo

de responsabilidad, en donde cada uno, celoso de su poder para hacer continuar o interrumpir una gestión, hace lo necesario para hacer valer su investidura. Ahora bien, aún dentro de este esquema, hay estilos. Un estilo muy común en México es el heredado de Felipe II, que consistía en querer manejar personalmente los hilos de todo el reino, de tal forma, que la frase “Las cosas en palacio marchan despacio”, era especialmente aplicable en esa época, en donde había un mínimo de mandos intermedios. Los mandos intermedios son, digamos, los rompeolas del sistema, las olas de la ineficiencia se detienen en cada liderazgo que tiene la responsabilidad de su tramo operativo. Este número de mandos intermedios escalonados no va en proporción directa de la eficiencia, pues si ponemos demasiados, lo mismo que los rompeolas, se vuelven estorbosos y pesados y se vuelven ellos mismos olas independientes, que a su vez necesitarían rompeolas de otro rango. Por otra parte tenemos el sistema anquilosado heredado de Felipe II por algunos de nuestros gobernantes, en donde prefieren tomar el control antes que procurar la eficiencia, la derrota de la armada invencible en 1588 se debe principalmente a la falta de autorización de documentos necesarios para zarpar que debían de ser autorizados únicamente por Felipe II, de ahí que llegaron las autorizaciones fuera de los tiempos recomendados por los expertos para navegar y las tormentas, que estaban a tiempo, se encontraron con los retrasados españoles. Cabe decir que la muerte de Álvaro de Bazán, meses antes de la batalla, fue lo que realmente causó la derrota, pues él constituía un rompeolas para la Armada, mismo que se vió fuertemente debilitado por el erróneo nombramiento de el Duque de Medina Sidonia, cuyo defecto principal no era su desconocimiento de las artes marítimas, sino el no poder decidir, por temor e ignorancia, sobre estas cuestiones, dejando que las decisiones se fueran hasta El Escorial, tardando costosas semanas en darse. Aquí estaría bien hacer una gráfica, en el eje de las absisas, el grado de rompeolas administrativos y en el de las ordenadas, el de eficiencia administrativa.

La longitud operativa es aquella en que el trámite avanza individualmente, sin convertirse en un lote. Siguiendo con nuestro ejemplo anterior, supongamos que viviéramos en un archipiélago de grandes islas, en donde hay un sistema de embarcaciones que comunica a todas las islas, transportando los automóviles diariamente, hay distintos tamaños de embarcaciones, las que tienen mejor rendimiento costo/vehículo son las de mayor tonelaje, pero no son necesariamente las mas rentables, puesto que eventualmente tienen que cruzar sin el cupo completo. La problemática es la misma que la de nuestros trámites, ¿Qué tamaño de barco debemos usar para pasar de una isla a otra?, nuevamente podemos graficar nuestros rendimientos mensuales, en las absisas el tamaño de bote, en las ordenadas, la utilidad de la empresa transportadora. Si la embarcación es demasiado pequeña, salimos perdiendo, y si es demasiado grande también, pues aunque se llene cada vez, tendría tantos tiempos perdidos en muelle que haría incosteable la operación. Un paso de cada isla a la otra, debe tener su tamaño adecuado de embarcación. Aunque en muchas ocasiones es muy cómodo manejar periodos cerrados como “lo del día” o “lo del mes”, no siempre es lo mas adecuado. En este caso la capacidad de la embarcación es la capacidad operativa de la unidad tramitadora en especial, digamos, el número de gentes. Sería muy normal que se nombrara a un “dique”, que regulara la actividad de los tres barcos, una especie de coordinador, que pueda resolver en forma rápida las eventualidades.

El caso del tiempo de salida entre embarcación y embarcación es un tema importante; por un lado, se reducirían costos si no saliera la embarcación hasta no tener el cupo completo, la satisfacción de los transitantes no sería la misma, pero también, eventualmente pagarían menos. En otra escala habría que analizar cuanto estaría el mercado dispuesto a pagar por un horario rígido.

Entra un tema interesante, el de las excepciones, mismas que no por el hecho de ser excepciones, no se puedan someter a normatividad.

La normatividad en el manejo de excepciones es de gran utilidad, pues no sólo alivia conflictos especiales, sino que puede aligerar la forma de operar cotidiana. Sigamos con el ejemplo, si, al lado del servicio del embarcación con mayor capacidad ponemos un pequeño barco que transporte un sólo auto, y que se cobrara significativamente mas caro, es muy posible que tuviéramos que poner otro barco para estos servicios especiales, puesto que no sólo no tiene que esperar la embarcación grande, sino que puede dirigirse directamente a la isla que el pasajero quiera, obteniendo de esta forma un servicio de gran flexibilidad. De la misma forma, puede establecerse un servicio de excepciones, en donde, bajo determinadas circunstancias, no solo en el tipo de cobro, sino en el caso de autorizaciones especiales por su naturaleza debe estar bajo la norma el supuesto de que la puede autorizar la persona de mayor responsabilidad, sin necesidad de efectuar todo el camino normal de la embarcación general.

Esto, que en todas partes se hace, en pocas está bajo normatividad, desaprovechando la capacidad en tiempo y disponibilidad que tienen funcionarios intermedios (los rompeolas) para resolver en forma expedita un trámite.

El número de pasos para avanzar un trámite también es un elemento para analizar, ¿cuando es bueno dividir un trámite en varios sub-trámites?: Cuando la carga es demasiado pesada para el nivel de una sola persona, y tiene que ir avanzando según el nivel de complejidad, de tal forma que la base, con mas personal, efectúe las actividades mecánicas y la parte alta de la pirámide haga tareas de revisión y criterio. Pero se da frecuentemente el caso de que no hay ninguna necesidad de hacerlo de esta forma, ¿para que se pide la autorización de tres personas, si con la de una basta? Es como si a un tractocamión que tiene

transmisión de quince velocidades se le exigiera avanzar secuencialmente de una en una, habrá ocasiones en que sea necesario, pero la inmensa mayoría de las veces, cuando no lleva carga, el hacer todos los cambios es ridículo y antifuncional, y hacerlo por normatividad debe de ser frustrante.

Madurez de un trámite: ¿Regular todo el trámite? Entre más madura tecnológicamente está una sociedad más fácil será instalar un sistema de tramitación plenamente regulada, ahora bien, ¿Qué pasa en la realidad?, que la sociedad latina en general no tiene un archivo regular. Vamos a olvidarnos de los sistemas informáticos, en muchos casos tienen un rudimentario fólder en donde guardan todos los documentos que ellos creen importantes. Esto llevado a nivel organizacional nos da una base de información muy inmadura. Esta fragilidad hace que un sistema totalmente normatizado se vuelva una herramienta muy rígida.

Sigamos con el ejemplo de los automóviles, el sistema de control de crucero (cruise control) es muy cómodo en Estados Unidos, en donde se respeta la velocidad máxima y se tiene un excelente sistema de carreteras. Ahora bien, en México se vuelve un instrumento de adorno en los autos, ¿por qué?, pues porque somos una sociedad con un sistema normativo poco desarrollado.

Hay una cuestión que resalta, usen ustedes este sistema y notarán que, en lugar de tornarse en un manejo más suave y homogéneo, se vuelve más abrupto y violento, aunque la velocidad se regule automáticamente, hay muchos más cambios de engranaje, el hecho de que lo haga automáticamente, no quiere decir que lo haga más suavemente. Al llegar a una curva el auto mantiene la misma velocidad, lo cual resulta emocionalmente desagradable; al rebasar otro auto, lo hace conservando la velocidad, lo que muchas veces pondrá nerviosos tanto a nosotros como al conductor que vamos rebasando. Si viajamos con acompañantes, es

mucho mas fácil que se duerman si vamos controlando manualmente las condiciones de manejo. Si nosotros controlamos, cuando vayamos por una cuesta, no vamos a acelerar súbitamente para mantener la velocidad, conservaremos la marcha suave aunque vayamos unos pocos kilómetros por hora mas despacio, cuando llegemos a una curva, desaceleraremos para que, si alguien va dormido, no se despierte; si rebasamos un auto, aceleramos un poco para salir de la zona ciega del vehículo que rebasamos, etc. Etc. Etc., ¿Qué podemos aprender de esto?, dejar algo de manejo “manual” a nuestro procedimiento, una persona “rompeolas”, con autoridad suficiente para solucionar problemas cotidianos, nos creará un ambiente mucho mas suave en el manejo de nuestro trámite. Es fácil de imaginar la actitud de los funcionarios que siguen rígidamente un manual de procedimientos. Esto no significa que nuestro sistema no pueda estar regulado, por el contrario, se puede ir creando un registro del manejo de excepciones, de tal forma que con el tiempo se pueda incluir en un manual de procedimientos, pero después de haber resuelto los conflictos. Un adecuado manejo de rompeolas y de un equilibrio manual/automático, nos proporcionará una marcha mucho mas suave, para muchas cosas.

Controlar los casos de excepción.

Hay cosas que dependen de nosotros y cosas que no, cada regulación tiene su contrapartida, su costo social. Y este costo puede afectar hilos muy sensibles, Vamos a poner un ejemplo: ¿Cuántas veces no nos ha tocado ver que el tráfico está interrumpido por la descompostura de un auto de modelo atrasado?, lo que se le ocurriría a muchos es: deberían de prohibir que circulen esos autos. No es tan fácil, ¿Quién decide cuando un auto puede o no circular?, si en la sociedad no hubiera pobreza y todos circularáramos en un vehículo a nuestro gusto, sería fácil de explicar los motivos para prohibir que circularan por el periférico vehículos con mas de cinco años de uso. Aunque no sea el caso, vamos a suponerlo, ¿Qué pasaría?, que con esa medida general y previsora mejoraríamos el tránsito, supongamos ahora que obligamos a instalar un sistema GPS que automáticamente sancione a quienes excedan el límite de velocidad?, ¿se reducirían los accidentes?, indudablemente. Ahora bien, vamos a subir cuatro tantos el precio de la gasolina. Ahí si mejoraríamos el tránsito en verdad, incrementaríamos el uso de los servicios públicos de transporte, aumentaría el tráfico con bicicletas, etc. Esto que parece un caso extremo lo podemos llevar a nuestro campo de acción, podemos incrementar el número de medidas preventivas para mejorar nuestro trámite, pero sería muy normal que esta medida afectara gravemente a otra parte de la estructura.

Aunque todo tiene un costo, el acceso a la tecnología es cada vez mas económico, el uso adecuado de sistemas de almacenamiento digitales, la tecnología en el manejo de bases de datos, la comunicación por internet y tantos otros recursos modernos hacen que podamos brindar un servicio mucho mas amable y eficiente sin subir los impuestos, al contrario: a largo plazo los podríamos bajar, por el mejor uso de la información.

El manejo en lotes.

Los “lotes” de trámites semejantes, hacen más eficiente el trabajo de los funcionarios. Eso no quiere decir que se haga más eficiente el proceso del trámite, hay que distinguir: Supongamos que en una estación juntan todos los trámites de una semana antes de pasarlo a la siguiente, la siguiente estación a su vez, junta todos los documentos antes de pasarlos a la siguiente, también con una semana de duración, por lo menos. Vamos a analizar hasta este punto; en estas circunstancias, un trámite puede tardar desde un día, hasta dos semanas en llegar a la tercera estación, puesto que si llega, digamos el viernes y es despachada el mismo viernes a la siguiente estación, que a su vez está esperando esos documentos para cerrar la semana, hasta es posible que salgan el mismo día.

Con sólo plantearlo se antoja imposible, vamos ver que es lo que pasa en la práctica, primero, empiezan las creaciones de los sub-lotes, en cada estación están los documentos que debían de ser tramitados desde el viernes de la semana pasada, estos documentos pasan a un lote “especial”, que son los que pueden salir el siguiente viernes, eso si no hay complicaciones. Entonces, de entrada, ya tenemos un tiempo medio de tramitación de una semana y media, en el mejor de los casos, si a esto agregamos el mismo tiempo para la siguiente estación, tendremos que ya van quince días, y solo han avanzado dos etapas, esto en caso de que todo haya transcurrido normalmente.

Ahora bien, que pasa con la corrupción en el manejo de lotes, ¿que pasa con los trámites “recomendados”?, tenemos dos formas de acelerar el trámite, dos niveles, digamos. El primero, y mas normal, siguiendo el proceso, en las dos estaciones, los documentos entran en el “montón” que ya va de salida, lo cual le da una gran ventaja, puesto que se dan casos en que cada estación tiene varas especies de montoncitos, dando todo esto cierto poder al encargado de esa estación. Luego tenemos al segundo tipo

de recomendado, mucho mas directo y eficiente; supongamos que la asistente del Director se presenta con el encargado de la primera estación y se está con él hasta que se recopila las firmas necesarias, evento que a lo mejor tarda diez minutos, luego pasa a la otra estación, y así sucesivamente, supongamos que fueran cinco estaciones, en menos de una hora el trámite está resuelto. Una hora en lugar de semanas, a veces meses.

Vamos a hacer a un lado lo especial de estos casos para enfocarnos en lo positivo de este asunto, por un lado, es difícil que súbitamente, por decreto, se tramitaran todos los asuntos de esta forma, uno a uno, por una razón simple, los “tiempos de cola”: estos tiempos, los de recepción y los de entrega requieren su tiempo especial, de ahí que en muchas partes tengan el conocido letrero de “recepción de documentos de tal hora a tal hora”, los horarios de entrega son mucho mas flexibles. Estos tiempos de colas, en caso de ser abiertos inhabilitarían al funcionario para hacer la labor propia, la “labor sustantiva” en el argot administrativo.

De esto, por supuesto ya se dieron cuenta los estudiosos de tiempos y movimientos y le agregaron a la estación un encargado de recepción y despacho, dejando que el funcionario principal se encargue solo de las funciones sustantivas. Solo que pasa un fenómeno curioso: en lugar de agilizarse, se vuelve mas tardado, pues cada uno de los auxiliares administrativos de la estación se vuelve una sub-estación, con todas las características y tardanzas respectivas, y estas a su vez, por hacerse mas eficientes, crean otras sub-sub-estaciones. Esto sin contar a las personas que se encargan de atender los asuntos de contraloría, que cada vez le pide mas reportes, mismos que constituyen en sí mismos un trámite.

Aquí se desarrollan dos variable, una, seguridad de despacho, cuyo desenlace es, nosotros ya enviamos el oficio, aquí está firmado de recibido. La variable en el otro eje es el tiempo que tarda en avanzar el trámite. A mayor

seguridad de despacho, mayor lentitud. Veamos el caso de la asistente del director, como ella era la portadora de los documentos, nadie le tenía que sellar de recibido, ni tenía que cuidarse de que alguien le fuera a extraviar los documentos, con lo cual, de entrada se ahorra la tercera parte de trámite, que junto con la eliminación del manejo de lotes, hace que su labor parezca mágica. Esto es porque la seguridad de despacho es remediada por la atención directa de una persona a un trámite.

¿Cómo aprovechar esta experiencia?, hay que movernos sobre la curva, vamos a reducir el tiempo que nos lleva la seguridad del despacho, si ningún documento se pierde para que necesitamos que nos firmen y sellen de recibido en múltiples ocasiones?,

El escritorio electrónico: la única estación que tiene tiempos de colas es la primera, y solo de recepción, los documentos ya digitalizados, y mediante firma electrónica pasan automáticamente a la siguiente estación, ¡de uno en uno!, ya no son necesarios los lotes, al mismo tiempo, al reducirse la labor del funcionario, tiene mas tiempo para atender los casos de excepción, dando como resultado un aumento inmediato en el bienestar del ciudadano atendido.

Tiempo de atención del trámite, el tiempo que un funcionario está disponible para atender un nuevo cliente es importante, al principio, este tiempo debe de ser corto, sobre todo en el momento de la atención directa, pues el tiempo, no solo es tiempo del trámite, sino tiempo del tramitante, entonces, las dos variables que habría que poner en la mesa son: confort del tramitante contra eficiencia de los funcionarios. Al principio el trámite debe de ser de tramo corto. Otras variables que nacen son: tiempo gastado en la primera visita contra veces que tiene que regresar por no traer bien los papeles o tenerlos incompletos.

Esta curva se puede desplazar de varias formas, información previa al momento de contacto, esto puede ser

por prensa, o incluso por un asistente que revise los papeles en los tiempos de espera, de esta forma, se hace un avance hacia el final de la fila, un funcionario “volante” recorre la línea de espera en sentido contrario, validando los documentos antes del momento de contacto con ventanilla. Otra forma es el uso de tecnología, con escaneo de documentos y manejo de bases de datos, el funcionario puede parametrizar fácilmente la posición del tramitante, dando lugar a una “diferenciación crítica”, que consiste en distinguir entre los tramitantes según las características del caso.

Madurez de información previa, si las bases de datos de soporte están maduras, la parametrización se vuelve mas eficiente.

Otras dos variables a equilibrar: La generalidad de la aplicación de las leyes y la diferenciación por aplicaciones específicas.

La normatividad debe ser aplicada en forma general, cuando una luz se pone en verde, pueden pasar todos los vehículos que están en espera, lo cual simplifica bastante el tráfico, puesto que no hay doce distintos tipos de luces, según el tipo de vehículo, ni el sexo del conductor, ni su condición social.

Ahora bien, ¿que pasa cuando ese semáforo está en la zona limítrofe del centro de la ciudad y un camión de dieciocho llantas quiere pasar, hay una normatividad específica que impide el paso a ese vehículo a pesar de que esté en luz verde?.

Esta prohibición puede tener sus excepciones, por ejemplo, tiene el paso permitido pero restringido a cierto horario. Luego, a pesar de que tiene el paso permitido en ese horario, no circular por ciertas calles porque son muy estrechas. Entonces se voltea la pirámide, y la luz verde pasa a ser la última de las condicionantes para ese

vehículo. Toda esta información, que existe en la gran mayoría de las ciudades, no es dada a conocer a los propietarios de vehículos en general, usted que tiene un automóvil no sabe, ni le interesa las zonas ni los horarios restringidos para vehículos de dieciocho ruedas. ¿Cómo se transmite esa información?, de la peor forma, por medio de un decreto en algún periódico oficial, y mediante una infracción al conductor cuando incurre en la falta que solo está anunciada en un pequeño letrero casi invisible a la entrada de la ciudad. Ese conductor infraccionado es medio de información para todos sus compañeros. ¿Qué es lo que pasa con la mayoría de los tramitantes?, que no tienen “compañeros” que les avisen de las restricciones, y sólo cuando se encuentran hasta el final del camino se encuentran con que hay una disposición que lo inhabilita para completar su trámite. ¿Qué es lo que hay que hacer?, obligar al tramitante a tomar un curso?, ¿obligar a que pertenezca a una cámara que sea quien lo instruya?, todo eso sólo complicaría la situación, la ley no puede ser tan general que abarque todos los casos, ni tan específica que resuelva todos las posibilidades. Este equilibrio se da cuando hay madurez, no solo del trámite, sino de los trámites vecinos.

No es lo mismo abrir un negocio en una cultura norteamericana que en una cultura africana. Una cultura es madura cuando ha logrado reducir la incertidumbre, en todos aspectos, y en nuestro caso, el de los trámites. Una sociedad madura es aquella en que el riesgo es mínimo y los trámites son claros y rápidos. Si usted va a poner una tienda de zapatos y llega a un centro comercial en donde se encuentra con un local que tiene un letrero que dice: “disponible para tienda de zapatos” firmado por el administrador de la plaza comercial, el riesgo se reduce sustancialmente, es probable que en esa sociedad con un correo electrónico pueda darse de alta si tener necesidad de recibir siquiera contestación por parte de la autoridad. Esa es una sociedad madura. Ahí nuestro amigo Omni solo tendría que poner un solo sello de autorización para todos

los negocios de la plaza. A mayor madurez del sistema, mayor facilidad de tramitación.

Sincronización: Si usted maneja un automóvil con transmisión manual, se habrá dado cuenta que si iguala las revoluciones del motor con las del tren motriz, puede usted meter la velocidad sin necesidad del clutch, ¿Qué es lo que necesita?, cierta habilidad, primero, y segundo, que las “necesidades”, en este caso las revoluciones, sean las mismas. ¿Cual sería el clutch?, pues el gobierno, por una parte estarían las necesidades del individuo tramitante y por otra los cuidados de la sociedad. ¿se puede eliminar el clutch? Claro que sí, con habilidad y comunicación: supongamos que en el tablero de nuestro auto tuviéramos dos tacógrafos, uno para el motor y otro para el tren motriz, cuando las revoluciones fueran las mismas, podríamos meter las velocidades sin necesidad del clutch, también lo podríamos hacer “de oído”, con cierta habilidad. ¿Qué pasaría si el gobierno publicitara las condiciones para abrir negocios de zapatos sin necesidad de hacer un obtener una licencia previa?, pues sería una maravilla, el dueño del negocio haría una transferencia bancaria dando como referencia su registro de causantes, el gobierno lo acredita a su cuenta, el usuario puede abrir de inmediato, todos ganan.

De la subrogación. Hay una figura poco conocida en México, que es el carácter de subrogado, en nuestro caso, el gobierno subroga su autoridad de dar licencias de funcionamiento a la administración de la plaza, previa estipulación de las condiciones. De la misma forma cuando usted va a construir, si contrata a un contratista subrogado, éste se hace responsable de cumplir con la normatividad vigente, de tal forma que no se tiene que pasar por ninguna oficina de gobierno. En estos ejemplos, tanto el contratista como la administración de la plaza tienen la obligación subrogada, y tanto el gobierno como el tramitante salieron ganando, en esta especie de clutch semiautomático.

El siguiente paso para abajo, el tramitante llega a las oficinas de gobierno, tienen identificado el predio en donde va a establecer su negocio, y ya está previamente aprobado, por lo que le entregan su licencia en pocos minutos.

Un paso más abajo está la dependencia que no tiene bien definidas las condiciones para cada negocio y están sujetas a una especie de juicio sumario por parte de las autoridades. Este proceso, más primitivo, y desgraciadamente, más común, implica por lo pronto la doble visita. El tramitante necesitaría ir por lo menos dos veces al domicilio de la institución para que le dieran la licencia.

Un paso intermedio sería la atención por Internet, el usuario introduce su número de referencia y el sistema le indica su estado y pasos a seguir, el pago lo puede hacer por transferencia bancaria y sería relativamente cómodo tanto para el gobierno como para el tramitante, ¿qué es lo que hace la diferencia?, la tecnología.

Una variación sería que la plaza comercial tuviera el acceso a un sistema de autorización de licencias en línea, y que bajo una responsabilidad compartida, se hiciera el trámite en una forma más rápida. Algo así existe en México con las imprentas autorizadas a expedir comprobantes fiscales, que recaban la información y obtienen una autorización en línea de la secretaría de hacienda para expedir cada serie de comprobantes fiscales.

De la muestra aleatoria, hay ocasiones en que las molestias a la ciudadanía pueden ser disminuidas sustancialmente con una solución aleatoria, se revisa una muestra del total de la población, un ejemplo es el de los semáforos en las aduanas, ante la imposibilidad de checar todos los equipajes, se opta por revisar un porcentaje aleatorio de estos. Esto es en sí un signo de madurez, el gobierno está confiando en que un buen porcentaje de los tramitantes está actuando conforme a normatividad.

Orden y favoritismo, supongamos que en nuestro ejemplo de la plaza comercial, el encargado de la administración tiene una tienda de zapatos, y estima que una segunda tienda es poco conveniente para la plaza, por lo que niega la autorización a nuestro negociante. Tanto el gobierno como la mayoría de los ciudadanos obtienen una utilidad clara en la rapidez del trámite por parte del administrador de la plaza, pero al mismo tiempo le están cediendo una parte de poder. Vamos a suponer que se unen los administradores de las únicas tres plazas comerciales de la ciudad, un administrador tiene zapaterías, otro joyerías y el tercero estéticas, se ponen de acuerdo, y en las tres plazas sólo hay zapaterías, joyerías y estéticas propiedad de los tres administradores, que intercambiaron privilegios y ahora gozan de ventajas comerciales.

Estas dos variables, se van a dar siempre, a mayor orden, mayor posibilidad de privilegios y canonjías, no habrá sociedad con menos privilegios que la sociedad primitiva en que cada quien hacía lo que se le venía en gana. Pero hay una injusticia mucho mayor que es la generada por el desorden en donde la fuerza personal es la que impera, volviendo a la época de las cavernas, históricamente se ha visto que las organizaciones demagógicas que luchan contra los privilegios establecidos forman después regímenes mucho más rígidos y tiránicos que los que derrumbaron, alegando precisamente buscar el orden. No es tarea fácil medir estas dos variables.

El curso de un trámite no debe tener “semáforos sin crucero”, nosotros esperamos que los semáforos estén en un crucero, si un semáforo está fuera del lugar acostumbrado, se corre el riesgo de que no le hagan caso, y crea un problema mucho mayor que el beneficio que pudiera tratar de crear, puesto que hay gente que lo respeta y gente que no, todos de buena voluntad. El peatón cruza amparado por una luz verde, pero el automovilista no espera que exista un semáforo en ese lugar y simplemente no lo vé. ¡Las normas deben encajar dentro de las

costumbres!, los semáforos deben de estar en los sitios acostumbrados.

La amabilidad, el tratar a diario con personas de todo tipo va creando una especie de corteza que hace a los funcionarios inmunes a las expresiones de los tramitantes, lo cual no es del todo malo. No hay que confundir la amabilidad con la “dulzura”, una persona puede ser perfectamente amable sin ser dulce, puede hacer los trámites muy eficientemente sin caer en expresiones fuera de lugar y sin hacer plática sobre el estado del tiempo. Es muy desagradable estar en la fila atrás de una persona que está platicando de temas personales con el funcionario, aún cuando éste haga el trabajo mientras platica. La dulzura en el trato debe ser como la suspensión en un auto. En un automóvil familiar, paseando por la ciudad, se agradece una suspensión suave, pero cuando salimos a carretera y circulamos por una zona de curvas, la misma suspensión suave resulta no solo poco confortable, sino peligrosa. Ahora bien, resulta que en el servicio público siempre hay presión de tiempo, por lo que debemos optar por una suspensión deportiva, que no tiene por que no ser amable, el funcionario no está para hacer amistades, está para ejercer su función; esto no quiere decir que debe de tratar hoscamente a los tramitantes. Es ahí donde se nota la calidad de la suspensión, una suspensión que sabe hacer su trabajo, que es precisamente “suspender” la carrocería del auto para que funcione independientemente del estado del camino, un funcionario debe allanar, con lenguaje sencillo las dificultades técnicas del trámite con explicaciones claras y sencillas.

La sustituibilidad, un automóvil es más apreciado en el mercado si las partes de repuesto son fáciles de encontrar, de la misma forma, un sistema maduro de trámites debe de tener elementos sustituibles, esta pasa a ser una situación como tantas otras de manejo de variables, por un lado está la especialización de los funcionarios, por otra, la sustituibilidad, tenemos que manejar este sistema, una

parte con un grado de especialización, la mayoría de las veces ganado por experiencia, pasa a ser poco sustituible, y viceversa. ¿Cuál es la variable que hace que esta curva se desplace? La capacitación. Esta capacitación nunca va a ser tan completa que sustituya por completo la experiencia, pero sí puede dejar el nivel del capacitado dentro de un rango que la operación pueda seguir adelante. Debemos de procurar un auto que tenga partes de repuesto de fácil alcance en caso de que falle alguna.

La sensación del viaje: un trámite no se mide solo por la rapidez con la que se hizo, como en el caso de Omni, un trámite responde a necesidades sociales mucho mas amplias, pero debemos procurar darle una mejor "sensación", cuando vamos haciendo un viaje, las personas que nos acompañan pueden estar en un estado de nervios caótico, o pueden ir dormidas, al finalizar el viaje, las personas que estuvieron cómodas con el manejo, sintieron que fue un buen viaje, incluso se les hizo mas corto que otro mas ajetreado, aunque en tiempo real haya sido más rápido, esa diferencia, esa ausencia de frenadas bruscas y de acelerones inesperados, ese bajar la velocidad antes de las curvas, es lo que proporciona la sensación de tranquilidad. En los trámites debemos de evitar los acelerones, las enfrenadas bruscas, para que el ciudadano no solo haga su trámite con rapidez, sino que lo haga confortablemente.

El Tramitante.

El tramitante es, de hecho, parte del trámite, al recabar la información, al cumplir con los requisitos, etc., ahora bien, ¿Qué grado de participación del tramitante es la óptima?, la respuesta mas sencilla es "la mínima": el tramitante actúa frente a una página web y efectúa su trámite en poco tiempo. Esta es una situación ideal, aunque no inmejorable, la inmejorable sería que no tuviera que hacer ni siquiera ese trámite, lo cual no es imposible. En el otro extremo está el del tramitante que llega a la ventanilla con un montón de

papeles que le entrega al funcionario de ventanilla sin un esquema definido para su tramitación.

A pesar de que exista un alto desarrollo tecnológico en la institución y de que una buena cantidad de trámites sean llevados muy eficientemente, siempre van a existir los trámites inmaduros, por las razones que ustedes quieran, y esto va a seguir sucediendo. Podemos tratar de reducir este número de trámites, pero no podemos negar su existencia, ni la frustración que generan, esto, paradójicamente se da en las sociedades con tramitología madura, que por la misma madurez, tiene un grado muy alto de inflexibilidad, que lleva a una dificultad extrema para la resolución de casos fuera de un orden establecido. Para estos casos, que siempre habrá, planteamos estas variables:

Longitud del trámite: entre mas extensos sean los tramos de un trámite, serán mas cómodos para el tramitante, por longitud no queremos decir tiempo de respuesta, sino pasos relativos, un trámite puede tener una longitud de uno, el mas largo relativamente y ser resuelto en segundos, puesto que la interacción se realiza en un solo evento. En este caso el concepto de asunto se iguala al de trámite, todo el asunto es un solo trámite, y por supuesto, una sola gestión. En el otro extremo tenemos al asunto que está compuesto de diversas gestiones y estas a su vez de distintos trámites.

Entre mas larga sea la unidad de longitud, es mas difícil resolver un asunto en caso de una situación no prevista, por eso, en el caso de trámites poco maduros, es conveniente dejar tramos cortos. Poniendo el simil del sistema de audio del auto, ¿se acuerdan del sistema de cassettes?, bueno, pues cuando ya tenemos definido el tipo de música que nos gusta escuchar, el orden en que van las melodías, y fuéramos unos “escuchadores” maduros, que pudiéramos escuchar sin repeticiones ni saltos toda la programación; entonces nos daría lo mismo usar cassettes que un cd o un medio de almacenamiento electrónico mas moderno. Pero si tenemos múltiples condiciones de humor, diversos tipos de

música, nos resultaría muy engorroso un sistema de cassettes, puesto que las canciones solo pueden ser escuchadas en un orden determinado, pues bien, un sistema con longitud larga es muy similar a un cassette, es tardado para regresar, es muy difícil consultarlo por partes, y para atinarle a la parte deseada se necesita un cálculo excepcional, en cambio, en un sistema moderno podemos acceder directamente a la parte deseada, repetirla cuantas veces creamos conveniente, etc. En este ejemplo, nuestro cassette es el equivalente a información secuencialmente organizada, y la música grabada en un medio moderno sería el equivalente a un sistema de acceso directo.

Índice de Longitud: La unidad corresponde a un asunto que se efectúa en un solo trámite. El índice corresponde a la unidad dividida entre el número de trámites necesarios para llevar a término el asunto.

El cambiar a un sistema tecnológicamente más avanzado tiene sus riesgos, de tal forma, que si no se está bien preparado, mejor sería ir en el “carril de baja”. El cambiar de carril a uno más rápido implica ventajas, pero también riesgos, se debe cuidar no solo el poderse cambiar de carril, sino poderse conservar a la velocidad exigida. Debe ponerse mucho más atención en el manejo, muchas veces conservando la seguridad del carril antiguo hasta colocarse a la velocidad del nuevo, antes de cambiarse definitivamente de carril, a esto llamaríamos, un cambio “virtual” de carril, antes de hacer el definitivo, en donde cambiamos la velocidad, equilibrando el riesgo con los beneficios obtenidos.

No siempre estamos en condiciones de cambiar de carril, si vamos en un carril de baja, no tendremos mayores existencias, ni complicaciones, en cambio los de alta velocidad nos exigen mayor responsabilidad. De la misma forma, es posible que no podamos operar con los mismos elementos con los que lo hacíamos en baja velocidad, hay que tener en cuenta que cambiamos todo el auto a el carril de alta

velocidad, no dejamos la suspensión y cambiamos solo el motor. Hay que hacer los arreglos necesarios con capacitación y adiestramiento para que todos los elementos puedan circular a la nueva velocidad.

Los trámites tienen una función adicional, que es la de advertir a los tramitantes de posibles condicionamientos, las limitaciones en uso de suelo bien definidas y publicadas evitan muchos problemas y fricciones.

Una reglamentación no sólo debe estar promulgada, sino debe ser publicada adecuadamente, y no sólo en sentido formal, sino en un sentido mas amplio y completo. Pongamos por ejemplo el sistema de paso de “uno a uno” en los cruces de automóviles, así esté publicado en el diario oficial y obligue formalmente, no funcionará sin una intensa campaña publicitaria. Esta obligación de difusión de una ley o reglamento adquiere una relevancia sin precedente. Aprovecho el ejemplo del paso “uno a uno” para mencionar la proporcionalidad que debe existir al establecer una medida, no se puede exigir con el mismo carácter el cumplimiento de una norma secundaria que el de una ley constitucional, sería como pedir que se cumpliera con el paso alternativo entre una vía rápida y una pequeña calle vecinal.

Un hecho en cualquier sistema de tránsito, ya sea de información o de vehículos, es que todos tenemos el sentimiento natural de que traemos “preferencia”, lo que se traduce, paradójicamente en una especie de esquizofrenia o síndrome de persecución, en el caso de que el trámite no se haga de acuerdo a las expectativas del tramitante. Es muy importante dejar claras las condiciones de generalidad en cualquier aplicación normativa para evitar estas reacciones normales a la conducta humana.

Las “sobre-reacciones”: una parte muy importante de la capacitación es la transmisión de conocimientos entre los mismos capacitados, de tal forma que se crea una conducta

estandarizada de comportamiento, digamos un “patrón institucional de respuesta”, que hace, que (la mayoría de las veces) la organización resuelva sus conflictos en forma ordenada y homogénea, esto de la homogeneidad es muy importante, pues evita conflictos innecesarios y sobresaltos, paradójicamente provocadas por las personas mas “celosas de su deber”. La forma regulada para enfrenar un automóvil es un ejemplo que nos puede servir para el manejo institucional de emergencias, esta forma regulada no es otra cosa que un sistema para regular la patada de alguien de arriba para que se distribuya en forma eficaz entre las cuatro ruedas para que ninguna vaya a “patinar”.

Cuando hagamos una auditoría, no hay que dejarse llevar por ilusiones ópticas, de la misma forma que cuando un auto de rally al dar vuelta para un lado, tiene las llantas en dirección contraria, una institución puede parecer que lo tiene todo en orden cuando en realidad está todo detenido, y viceversa. Un análisis de conjunto es muy recomendable.

Siguiendo con las auditorías, hay que saber enfocar la mirada para ver “hacia adentro” del auto, si nos dejamos llevar por la primera impresión visual de un auto, lo mas probable es que nos llevemos sólo “nuestra visión”.

Hay que hacer proporcionales los objetivos a lograr con los medios disponibles, no podemos lograr que las necesidades de una comunidad sean resueltas por la forma en que los atiende la encargada de ventanilla única. Sería tanto como querer resolver el problema de la temperatura de un estadio usando el aire acondicionado del auto. No es que la actitud de la encargada de ventanilla no sea importante, pero hay que guardar proporciones.

Curvas isocuánticas, hay muchas combinaciones que igualan el resultado final, una vez combinadas las fuerzas que inciden en un resultado. A la gráfica del conjunto de posibles combinaciones entre esas condiciones, se la llama gráfica isocuántica, supongamos que tenemos tres

elementos, recursos humanos, recursos tecnológicos y recursos de organización. Entre las tres variables logran un resultado, que puede ser cargado en esfuerzo hacia recursos humanos, o tal vez a recursos de organización, o resaltando el apoyo en recursos tecnológicos. Toda organización tiende a lograr sus “estándares deseados” y mantenerse ahí. Y no solo a mantenerse ahí, sino a dejar la carga en las otras áreas de responsabilidad. Esforzándose por sostener el peso del vehículo, pero procurando que la carga de su parte sea la más liviana. Una estructura bien equilibrada en sus esfuerzos tiende a ser mas estable. Entre mas se cargue la responsabilidad a un área, mas inestable se vuelve la estructura. Pongamos nuevamente el ejemplo del aire acondicionado en un auto. Tenemos dos elementos, uno: la capacidad de enfriamiento y dos: la velocidad del ventilador, entre estos dos elementos combinados nos dan la “sensación” de aire frío. ¿Qué pasa cuando el sistema de enfriamiento funciona bien?, que necesitamos poca velocidad del ventilador, con un “1” es suficiente, si baja la carga de gas tal vez necesitemos de una velocidad de “3” o hasta “4” para compensar la falta de gas. De tal forma que nuestra sensación se logra, lo mismo con una combinación de una buena carga de gas con una velocidad de “1”, que con una carga deficiente, pero con una velocidad de ventilación de “4”, si hiciéramos varios ejercicios semejantes, y luego uniéramos los puntos obtendríamos una curva isocuántica. Lo que debemos hacer en una auditoría es analizar no sólo el resultado final de la operación, sino las cargas diferenciales de trabajo.

La percepción de velocidad o de “mejora” es muy importante, pero es a menudo engañosa. No podemos aislarnos de las instituciones paralelas, con las que en cierta forma, competimos, pero no debemos caer en la trampa de dejarnos llevar por falsas imágenes de progreso o sensación temporal de avance. No hay proceso en donde no se pueda sacrificar el largo plazo por la espectacularidad de un logro inmediato. Debemos de tener en cuenta que hay muchos elementos necesarios para hacer un viaje, y que

hacen falta muchos elementos para lograrlo, y que, con uno que falle, no se logra llegar. No hace lo mismo el que pretende eliminar todos los baches de una calle que el que pretende mejorar el pavimento de una calle, y también hace distintas cosas el que quiere mejorar una ciudad, y no sólo la calle. Se podría tener el mejor departamento de bacheo y tener las calles horribles.

La gasolina se mide por su octanaje, y el octanaje no es un índice para medir la capacidad de combustión, sino al contrario. Una buena gasolina es la que no explota prematuramente. ¿Qué es lo que pasa con muchos “genios”?, que no saben trabajar en equipo, o que, por alguna razón, no tienen la necesidad. Son los que tienen bajo el octanaje, no sirven para trabajo en equipo, debe de existir una madurez individual para no explotar antes de tiempo, ese rango, en donde todos trabajan con entusiasmo, sin dejarse llevar por las envidias y egoísmos es lo que hace que avancen las cosas

Si queremos aumentar la “velocidad” de una institución debemos de considerar que no se logra con medidas espectaculares y aisladas. Tampoco, con aumentos aislados a la remuneración del personal. Deben de ser muchas cosas en conjunto, nada fácil de lograr. El que piense que para lograr el mejor funcionamiento de una institución es suficiente con subir los sueldos está tan equivocado como el que piensa que el acelerador lo único que hace es dejar pasar más gasolina al motor, hay que coordinar ese aumento en combustible con elementos mecánicos y electrónicos mucho mas complejos.

Nudos: Son las interrupciones en el proceso normal de un asunto, pueden deberse a múltiples factores, y tiene como característica que necesitan la atención de un agente externo a la institución, ya sea el tramitante u otra dependencia. Un trámite maduro no debe de tener mas nudos que el de la falta de veracidad en las condiciones

para su realización. Un asunto inmaduro puede tener tantos nudos como firmas sean necesarias para su avance.

El tramitante como tramitador: Un asunto se divide en trámites, cuando existen circunstancias contingentes en el transcurso de su resolución, o sea, circunstancias que se pueden o no dar, y que es difícil establecer de antemano, generalmente por falta de madurez del asunto. Si no existiera esta contingencialidad, todos los trámites serían de resolución inmediata y longitud de uno. En estos casos se requiere una mayor intervención del tramitante, puesto que se convierte a su vez en su más ágil tramitador. En los casos de trámites inmaduros, una cadena de trámites cortos resulta más eficiente que un inexpugnable asunto de un sólo trámite, en donde el tramitante no tiene ninguna participación. Estos trámites deberían de tener un índice bajo de longitud, lo que nos lleva a pensar que el índice de longitud va en relación inversa a la madurez de un asunto, o por lo menos, debería de ir.

Características de un trámite o asunto maduro: 1.- Claridad de requisitos. 2.- Longitud cercana a uno. 3.- Certeza en tiempos de respuesta. 4- Certeza en resultado 5.- Ausencia de juicios de criterio.

Supervisión: ¿Qué tan cerca debe estar la supervisión? Un trámite sin supervisión ni evaluación de procedimientos ni resultados está condenado a ser un trámite viciado, pero un trámite sobrevigilado resulta molesto y antipático, para todos. La supervisión debe de estar lo suficientemente cerca como para poder reaccionar, pero no tan cerca que nos impida movernos enérgicamente. Se puede hacer el paralelismo con los pedales de un automóvil, si los tenemos demasiado lejos, resulta cómodo el manejo, pero difícil de controlar en casos de excepción. En cambio, si tenemos los controles demasiado cercanos, además de resultar molestos, también nos dificulta reaccionar adecuadamente, hay que encontrar la medida adecuada, y si se pudiera, establecer distancias de control variables, mejor, así,

podríamos ajustar los controles en casos críticos y viajar cómodamente en circunstancias normales.

Las supervisiones son como los manejos por espejos, nos dan una imagen de la realidad, pero nunca la realidad en sí, estas imágenes pueden tener sus puntos ciegos, por lo que es conveniente cambiar periódicamente los métodos de medición y evaluación, o hacerlos de tal forma que nos permita evaluar aleatoriamente situaciones diversas a las establecidas por patrones rígidos.

Siempre debe haber una supervisión dependiente del mas alto nivel, una supervisión intermedia puede tener muchas fallas en la objetividad, incluso pueden obstaculizar la visión general de una auditoría, es como si el pasajero se inclinara para poder ver el espejo lateral, no deja de ser válida su opinión, pero obstaculiza enormemente la visión del conductor, que es el que debe tener el canal directo en inmediato de visión a los espejos.

El control de los trámites: El sistema de información de nuestro automóvil es mucho mas que lo proporcionado por nuestro tablero, aparte del sistema, digamos, de consulta frecuente de información, que nos muestra el nivel del tanque de combustible, la velocidad a la que transitamos, etc, hay otros sistemas de información, en la gasolinera nos checan el nivel de aceites, la presión del arie en los neumáticos, etc. Cuando vamos al taller, “escanean” las funciones del motor, cuando lo llevamos a verificar, miden los niveles de contaminantes, etc., de igual forma, de acuerdo a la naturaleza de la información, tenemos información por detalle e información por excepción, la velocidad y el nivel del tanque de gasolina son información detallada, las fallas en el sistema de encendido son información por excepción, sólo se prende una alarma cuando se encuentra fuera de rango.

La información de tablero debe de ser limitada a unos cuantos conceptos, las computadoras de viaje no han tenido

el éxito que se esperaba debido a que realmente no necesitamos la información que nos proporciona, la mayoría de las veces porque la obtenemos en forma mas sencilla, ¿de que nos sirve saber cuantos kms. faltan para llegar a nuestro destino si diariamente hacemos el mismo recorrido?. La información compite en nuestro tablero, el odómetro en algunos autos con el termómetro de la temperatura exterior. Con un costo, el costo de la complicación innecesaria, un auto de lujo incluso tiene una especie de Mouse para controlar toda la información posible, muchos creemos que ese aditamento le disminuye su valor comercial. Lo simple sigue teniendo un valor importante, contante y sonante.

En los trámites los marcadores suelen ser muy sencillos, el mas sencillo, contar el número de trámites pendientes, ese seria nuestro equivalente al marcador de velocidad, para efectos prácticos, con ese tenemos, junto con otro mas primario todavía, contar el número de personas haciendo trámites. Es conveniente agregar uno o varios índices, por ejemplo, número de tramitantes a la fecha contra trámites del año anterior.

Luego vienen los “escaneos”, el proceso va generando cierta información que se puede usar para comparar las eficiencias de distintos funcionarios y dependencias, estableciéndose estándares y rangos de normalidad. Estos análisis se deben observar periódicamente, pero no tan seguido que pierdan su valor comparativo. De estas observaciones se obtienen medidas de recurrencia, medidas de dispersión, etc. Estas medidas nos indican el modo en que está distribuida nuestra carga de trabajo a través del tiempo, ver....., para esto es muy útil un concepto sencillo, antiguo y a la vez moderno, el análisis matricial.

Todos los trámites llevan su ambientación, las cosas de las cuales van acompañadas, y deben ir acompañadas, instalar un semáforo en otro lugar que no sea una esquina es un

acto que raya en la irresponsabilidad, si no esperamos ver un semáforo a la mitad de la calle, lo mas probable es que no lo veamos, sobre todo si pasamos por primera vez, y dada la importancia y la confianza que se le da al semáforo, resulta sumamente peligroso, pues están faltando a una norma elemental de sentido común, el semáforo por sí solo no detiene el tránsito de los coches, y lo que resulta mas peligroso es que detiene a algunos autos. El querer aislar una herramienta de sus elementos relacionales es un error que puede resultar criminal.

Actos que resultan verdaderamente criminales como el contraflujo de camiones de pasajeros y de servicios de emergencia son consecuencia de decisiones caprichosas y tomadas basándose en criterios inmediatos y contraproducentes, ¿cuantas personas han muerto atropelladas por un vehículo que circula en sentido contrario?, no sólo autorizado por la autoridad, sino promovido por ella, de dar vergüenza.

Otro ejemplo trágico, un crucero que tiene distintos semáforos con cara a un automovilista, aunque el semáforo inmediato esté en rojo, si el conductor ve el semáforo que está veinte metros adelante con luz verde, acelera para pasar el crucero, con graves consecuencias, estrictamente, el automovilista pasó con luz verde, solo que a un idiota se le ocurrió poner otro antes que ese que eventualmente da una señal de paso distinta.

La sobrerregulación resulta en un foco inmediato de corrupción, cuando la normatividad está de tal forma exagerada que no se puede medir adecuadamente, el criterio del encargado del último metro, se convierte en la balanza de justicia en el trámite. Si ponemos un límite de velocidad para cada uno de los tres carriles de una avenida, cosa por demás inútil la mayoría del tiempo, debido a los cada vez mas frecuentes embotellamientos, y le damos el mismo carácter punible que a una falta general de exceso de velocidad, estamos faltando concientemente a un

principio básico, la falta debe de ser probada, ¿como puede probar un agente que el vehículo circulaba a una velocidad permitida en el carril de alta, pero no en el de velocidad intermedia?, La normatividad debe de ser clara y lo mas sencilla posible, pretender tanta diferenciación en las velocidades por carril es pretender que el aire acondicionado que pretende regular la temperatura para cada pasajero sea exacto, podrían regular la velocidad del aire, pero será imposible regular el diferencial de temperatura, llevado al extremo, sería como pretender que cada asiento en el cine tuviera un control individual de temperatura.

Con esto de la temperatura entramos a un tema interesante, no es lo mismo la temperatura ambiente, que la temperatura que “se siente”, hay diferencias importantes dadas por otras condiciones, como la humedad, el viento, etc. En los trámites pasa lo mismo, puede ser un trámite relativamente ligero, pero rodeado de ciertas circunstancias que lo hacen particularmente tedioso y tensionante, y habrá otros que son largos, y hasta mal diseñados, pero que están rodeados de ambientación clara y agradable que los hacen mucho mas sencillos y llevaderos.

En todos los trámites existen riesgos de ineficiencia, con un distinto grado de gravedad, se pueden perder expedientes, se pueden borrar archivos, se pueden perder sistemas completos de información, de la misma forma que podemos dejar adentro las llaves de un vehículo. De la misma forma que la tecnología avanza y nos hace cada vez mas difícil que se nos queden adentro las llaves, los sistemas también avanzan, pero no con la misma eficiencia, y no olvidemos, que, entre mas confianza le tengamos al sistema, mas difícil va a ser resolver un problema cuando se suscite. Un plan B, siempre es bienvenido en cualquier parte del proceso, debe haber caminos alternativos para resolver los problemas, pobre de aquel sistema que solo funcione de una sola forma, un buen sistema debe tener contemplado el que hacer para cada paso en caso de falla en el proceso normal,

que hacer cuando el coche, inusitada y automáticamente se cierra dejando las llaves adentro?, Lo menos que podemos hacer es saber exactamente en donde está la copia de la llave, entre mas avanza la tecnología, mas caro resulta arreglar un problema no contemplado. Los respaldos de la información se tienen que hacer en forma sistemática y ordenada, de la misma forma en que deberíamos verificar periódicamente si tenemos la copia de la llave en su lugar.

Para analizar un proceso determinado debemos de seguir ciertos criterios simples, medir el resultado de un proceso de acuerdo a un criterio proporcional y adecuado a la importancia y naturaleza del proceso. No podemos calificar un nuevo procedimiento de firma electrónica por un estudio de costos de la tinta que se ahorra, de la misma forma que no podríamos hacer una evaluación de un sistema de cruise control solo por la gasolina que se ahorra o que se gasta de más. El ahorro en tinta es desproporcionado al ahorro en tiempo para hacer los trámites. El resultado de un análisis de rendimientos está muchas veces dado de antemano, al analista solo encuentra la forma de hacer las pruebas conducentes al resultado deseado, este vicio en los métodos de investigación es, desgraciadamente muy frecuente.

La implementación de un sistema debe contar con el apoyo de autoridad suficiente para exigir el apoyo al nuevo procedimiento. Imaginemos lo difícil que es meter la llave en un candado utilizando una sola mano, sin usar la otra para sujetarlo. Esto sucede muy seguido en sistemas informáticos, hay una total ausencia de apoyo de las áreas involucradas.

Ahora bien, hay que tener cuidado al hacer los cambios, habrá ocasiones en que los cambios en procedimientos no son para mejorar algo, sino para hacerlos mas complicados. Esto se da con frecuencia, y desgraciadamente los que cargan con el trabajo extra son los que menos derecho a opinar tienen en el asunto. Ya pasaron los dias en que se

veía a las computadoras como las cajas mágicas que eran la respuesta a todo problema administrativo. La función de las computadoras ha pasado a ser mucho más un medio de comunicación y almacenamiento de datos que de cálculos elaborados. Los cálculos requeridos a un sistema son casi ridículos si los comparamos con las exigencias en rapidez para sus funciones de servicios de correo electrónico. Un sistema informático moderno tiene una problemática más parecida a una red telefónica que a un centro de cálculo, los procedimientos en sistemas están más enfocados a limitar el acceso a la información que a proporcionarlo.

Sistemas de autodefensa.

La pasividad y rechazo a un nuevo sistema no es gratuita, las probabilidades de fracaso son altas, sobre todo, cuando no se hacen los cambios en un modelo previamente depurado y probado. La mayoría de las veces, el sistema existente, aunque deficientemente, funciona, bien o mal, pero funciona. Este sistema anterior ya ha sido sometido a mejoras y depuraciones, el personal ya está acostumbrado a trabajar con él, contando con sus fallas. Un cambio radical, hay que decirlo, la mayoría de las veces no nos lleva a una mejora del sistema en general, surge el desánimo y la conciencia del tiempo perdido en el sistema anterior, esto es un costo real. Si la ganancia esperada por el personal no es mayor que este costo, el sistema tiene una probabilidad muy alta de terminar en el cesto de los malos recuerdos. Cuando nosotros hacemos una llamada telefónica a una casa habitación y no contestan, tal vez intentemos una vez más, pero tal vez no, una sola vez que no hay respuesta es suficiente para que llegue el juicio “no hay nadie en la casa”, pero si sabemos con certeza que hay alguien, volvemos a intentar hasta que contesta, tal vez haya estado en el baño, tal vez en otra habitación, pero ahí estaba, por lo que finalmente contesta la llamada. El tener la certeza de que un sistema funciona, es de una gran ayuda, el saber que el sistema está instalado exitosamente en condiciones similares, nos proporciona no solo tranquilidad,

sino la seguridad de que, eventualmente el sistema funcionará.

Sobre las luces prendidas en el día, un elemento a favor: el vehículo es más visible, sobre todo si la pintura es de color oscuro, un elemento en contra: puede molestar si las luces son muy potentes, y más aún si están mal alineadas. ¿qué tanto es mas seguro que prendamos las luces de día?, ¿qué tanto molesta traer atrás un auto con las luces prendidas?, estas son cuestiones que habría que evaluar, y de paso otras como ¿sería conveniente prohibir la pintura gris oscuro en los coches por el temor de que se camuflajeen en la carretera?. ¿Es conveniente hacer obligatorio el uso de cinturones de seguridad?, por una parte, el menoscabo de la libertad, por otra, el beneficio de la seguridad. Este último dilema es la cuestión gravísima de los límites de la autoridad en las sociedades, ¿que tanto es permitido a las autoridades ir en contra de la libertad del individuo, aunque sea para su propio provecho?.

La comodidad depende de la seguridad, la incertidumbre es la causa numero uno de angustia en el tramitante, si usted ha estado en un centro de diversiones en el extranjero, con un auto rentado que sólo ha visto dos horas en su vida, y hace la pregunta ¿alguien sabe dónde dejamos el coche?, sabrá de lo que estamos hablando. Esto es en casos críticos, vamos a situaciones mas cotidianas. Hay muchos lugares en que podemos escoger el lugar en donde dejar el auto, y tenemos dos alternativas claras, una, dejarlo recurrentemente en un área determinada, y otra dejarlo lo mas cerca posible de la puerta de entrada. Hemos muchas personas que preferimos caminar un poco mas, pero no tener que batallar cuando se trate de encontrar el auto a la salida del lugar en cuestión. Ese costo que pagamos, es por un valor real, eliminar el estrés de la búsqueda del auto. De la misma forma, el tramitante estaría dispuesto a aumentar los pasos para ganar en certidumbre. Si usted cumple con estas condiciones, se le concede la licencia, punto.

No caigamos en la tentación, repito, de hacer las cosas simples, hay que hacerlas mejores. De un autor inglés que analiza con agudeza la relación causa-efecto (G.K. Chesterton) tomo el ejemplo del movimiento de los árboles y su relación con el viento. Si alguien que acabara de llegar a este mundo dijera que el viento es producido por el movimiento de los árboles, tal vez tendría muchos detractores, pero tendría un punto, el movimiento de los árboles provoca viento, poco o mucho, habría que ver, pero lo provoca. Ahora bien, muchos pensamos que el viento es lo que provoca el movimiento de los árboles, y no viceversa. De la misma forma, muchos pensarán que la simplicidad es lo que provoca que funcionen bien las cosas, y hay quienes pensamos que lo que provoca la simplicidad es el hacer bien las cosas. Desde estas líneas mando un agradecimiento al ingeniero que diseñó el sistema que permite oír el radio cuando el auto está apagado. Es un momento clave en la historia del hombre, hace muchos años, cuando a una persona se le ocurre salir de la simplicidad “el radio se enciende cuando el auto está encendido”, punto. Esta persona deja un movimiento intermedio en el switch, con un letrero que dice “ACC”, paso importante para los automovilistas, alguien que piensa que no sólo se escucha radio cuando va manejando, y que de paso piensa que el auto sirve para algo aunque no se esté moviendo, alejándose dramáticamente de los simplificadores. Un gran paso adelante, un gran salto diría yo, es cuando a alguien se le ocurre que no es necesario poner el switch en una posición especial para escuchar el radio, es mas, puede usted apagar el auto y el radio se sigue escuchando, con una comodidad adicional, si usted saca la llave, el radio se apaga, pero si usted por alguna razón quiere prender el radio de nuevo, el radio prende, aún sin la llave, el hecho, tecnológicamente histórico, de que el auto apague el radio al sacar la llave sin exigir la presencia de esta para volverlo a prender es un avance, no solo tecnológico, sino humano de una trascendencia aún no calificada adecuadamente, alguien hizo a un lado la simplicidad y recurrió al ingenio, claro quedó con un diseño tecnológico simple, después.

CONTABILIDAD MATRICIAL.

El análisis matricial nos permite observar la información en forma ordenada y estructurada facilitando su análisis. En su forma mas simple, es una hoja de cálculo, dos dimensiones, en donde tenemos las variables dimensionales, y los números sujetos a análisis.

El sistema de contabilidad por partida doble, aportado por Pacioli ha sido una de las mas grandes herramientas para el desarrollo económico/administrativo, si no es que la aportación mas importante. Tanto que ha durado siglos y sigue como en su forma original.

La contabilidad como un sistema cerrado: la principal ventaja del sistema de Pacioli es que hizo de la contabilidad un sistema cerrado, que tiene que “cuadrar”, por lo menos en su forma inmediata, la suma aritmética de saldos deudores debe de ser igual que la de saldos acreedores.

Ahora bien, aunque el sistema de partida doble es un sistema cerrado, es “cerrado” solo a primer nivel, puesto que podemos hacer movimientos erróneos y el sistema sigue bien balanceado. Básicamente los tipos de errores se resumen en dos: El primero es de clasificación, simplemente afectamos una cuenta distinta a la naturaleza del movimiento. El segundo es cuantitativo, si cargamos una cantidad errónea y abonamos la misma cantidad, el sistema sigue estando cuadrado.

Podemos ir cerrando el sistema gradualmente, va a ser muy difícil obtener un sistema perfectamente cerrado. Nuestra herramienta primaria son las conciliaciones, la primera y mas usual, es contra los registros bancarios, estando nuestra contabilidad conciliada con bancos, tenemos una buena parte avanzada. Generalmente la segunda cuenta en importancia es Clientes, pues es donde mas fácilmente se pueden esconder movimientos fraudulentos, pueden pasar años antes de que una auditoría detecte faltantes si el

defraudador es hábil, las posibilidades de fraude disminuyen si disminuye el tiempo de cobro y la relación mediata entre el movimiento de pago y la transacción que lo generó. De cualquier forma es muy conveniente checar no solamente el saldo, sino el analítico de la cuenta.

De la auditoría dinámica: El estudio de los reportes contables, comúnmente llamado “análisis” financiero, bien llevado, da como resultado, en realidad, una “síntesis” financiera, un reporte escueto con parámetros claros. Ahora bien, estos parámetros no serían parámetros si no tuvieran otros estados financieros para comparar. Estas auditorías comparativas generalmente se hacen según la experiencia del analista, siempre desde dos puntos de vista, el comparativo vertical, los números de la empresa contra ellos mismos, nuestro auditor mas importante para una cuenta de gastos determinada son sus registros históricos, si una cuenta normalmente aparece con cien pesos con una variación mínima, y en un mes sale de ciento sesenta, “bota” de inmediato. Esa sería la observación vertical, ahora bien, si tenemos diez compañías en el mismo giro, y una gasta el doble de combustible en relación a las ventas también bota, pero ya no de inmediato, pues tenemos que “normalizar” los datos, para comparar los datos de una compañía con otra, tenemos que estandarizar o normalizar los números, de acuerdo a un parámetro variable para cada compañía, pueden ser los números de metros cuadrados de las tiendas, el número de camiones para empresas dedicadas al transporte, etc., de tal forma que podamos medirlas con el mismo rasero.

Entonces, luego de tener nuestra “síntesis” financiera que nos indica una situación de solo dos caras, la situación financiera de la compañía es normal o no lo es. En caso de que no lo sea, entonces sí entramos en el análisis, para analizar los “picos” y de ahí estudiar las causas que los originaron, la contabilidad matricial nos permite hacer este análisis en forma sistemática y estructurada. Con sólo mostrar los datos de la forma adecuada, la revisión se da en

forma intuitiva y sencilla. Ahora bien, podemos ayudar a esa intuición y experiencia con herramientas estadísticas sencillas como la desviación típica y su aplicación en una distribución normalizada para obtener en forma sistemática los resultados fuera de rango. Ver mi libro “Estadística, método proyectivo”.

Un error puede persistir en un sistema mientras no se “mueva”, un error, entre mas estático sea, mas difícil va a ser para detectar, paradójicamente, un fraude grande, de una sola operación, es mas difícil detectar que uno pequeño, pues es común aislarlo mentalmente, y no pasa por tantos filtros de supervisión como un movimiento pequeño.

Ha habido gente que se ha atrevido a usar los “cargos negativos”, y también, pero no necesariamente de la mano los “abonos negativos”, con esta audacia, rara en los operadores contables, nos topamos con elementos fundamentales, las “dimensiones” de la matriz, lo que lleva al concepto de las dimensiones en la contabilidad.

Habrà todavía quien se escandalice si cuadramos un cargo negativo con un cargo positivo, pero estoy seguro, que al final del día, al hacer las sumatorias de movimientos encontrarán mucho mas lógico este movimiento que el tradicional cargo/abono. ¿Qué pasa si hacemos este mismo movimiento sobre el mismo?, haciendo no solamente que un cargo positivo cuadre contra un cargo negativo, sino siguiendo en otra dimensión, un cargo negativo negativo, cuadre contra un cargo negativo positivo, ampliándose así infinitamente nuestras posibilidades contables, siempre bien estructuradas y balanceadas, y sobre todo, mucho más fáciles de analizar.