

# MANUAL PARA DERROTAR LA BUROCRACIA

LA LEGALIDAD  
SIN SENTIDO ES  
VIOLENCIA

INNOVACIÓN  
PÚBLICA

NO MAS  
TRAMITES  
INUTILES

RESULTADOS

PD

Ab. Pablo  
Oswaldo  
Dávila C.

Relatos para reprogramar la mente y  
reinventar la Administración Pública desde sus ruinas



Ab. Pablo Oswaldo Dávila C.

---

ESTADO Y CONTRATACIÓN PÚBLICA



## **MANUAL PARA DERROTAR LA BUROCRACIA**

Relatos para reprogramar la mente y  
reinventar la Administración Pública desde sus ruinas

*Ab. Pablo Oswaldo Dávila C.*

**AUTOR**

**Diseño e impresión:**

Ab. Pablo Oswaldo Dávila C.

**Año de impresión:** 2025

**Contactos:**

[inacapecuador@hotmail.com](mailto:inacapecuador@hotmail.com)

0984 852-530 / 0998 072-157

Quito – Ecuador

Todos los derechos sobre el contenido de este documento pertenecen al Ab. Pablo Oswaldo Dávila C. Queda expresamente prohibida su reproducción total o parcial, así como su incorporación a sistemas informáticos o cualquier tipo de digitalización, su traducción, comunicación pública, adaptación, arreglo u otra transformación, sin autorización expresa del autor.

«Burocracia  
es el arte de convertir lo fácil  
en difícil por medio de lo inútil»

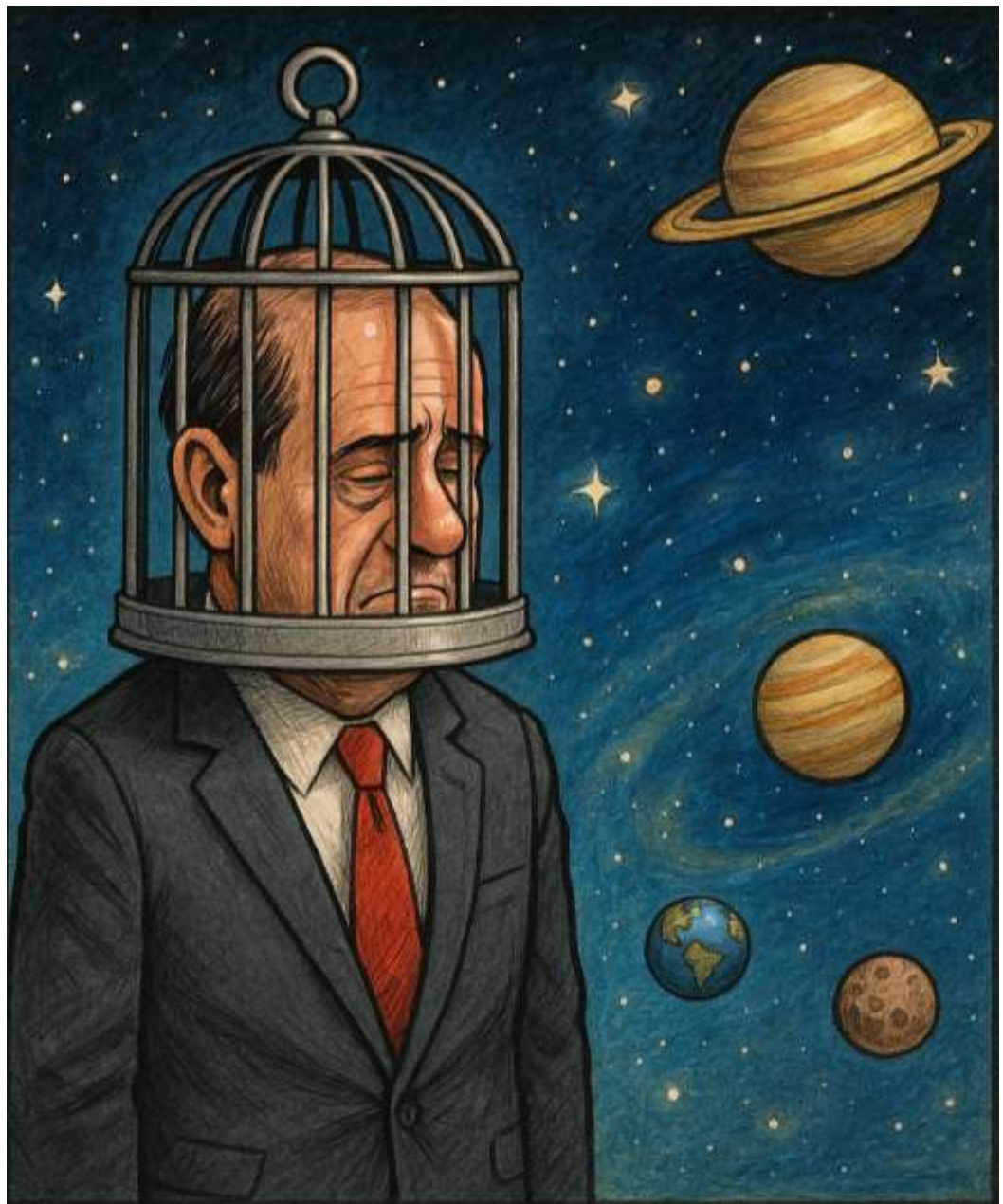
Carlos Castillo Peraza, intelectual, periodista y político mexicano.





«LA CÁRCEL ESTÁ EN TU MENTE  
LA LLAVE, EN TU MANO»

Edith Eger





## ÍNDICE

Introducción, p. 13

Mensaje del autor, p. 15

Parábola del faro apagado, p. 16

La parábola del jardín innovador, p. 18

Parábola del hachero esforzado, p. 20

Presentación de los personajes, p. 22

Capítulo I

**El expediente eterno en Tramitolandia, p. 27**

Capítulo II

**Oficinas sin alma, p. 31**

Capítulo III

**La maldición del sello húmedo, p. 35**

Capítulo IV

**Una idea ilegal, p. 41**

Capítulo V

**El Control Previo, del legalismo extremo a la violación de derechos humanos,  
p. 45**

Capítulo VI

**El mentor invisible y la Capacitación prohibida, p. 51**

Capítulo VII

**La rebelión de los formularios y El último sello, p. 57**

Capítulo VIII

**Digitalización y modernización del Estado, p. 63**

Capítulo IX

**De la norma al sentido, El Estado que merecemos, p. 69**

**CONCLUSIÓN FINAL, p. 73**



Ab. Pablo Oswaldo Dávila C.

---

ESTADO Y CONTRATACIÓN PÚBLICA



En estos relatos, el autor recurre a la sátira para exponer el daño profundo que la burocracia ha causado a la Administración Pública. A través de situaciones absurdas y personajes caricaturescos, se invita a destruir la vieja estructura burocrática que impide el avance, dando paso a la innovación pública.

No se trata de señalar a una institución en particular, sino de representar de manera humorística la resistencia al cambio que aún prevalece en muchos sectores.

Esta obra busca provocar reflexión, invitando a transformar la gestión pública con creatividad, eficiencia y modernidad, superando viejas costumbres que ya no sirven.



## INTRODUCCIÓN

Estos relatos no son una lectura cualquiera. No encontrarás aquí princesas ni castillos, pero sí reinos enteros atrapados en oficinas sin alma, sellos que detienen vidas y expedientes que pesan más que la dignidad humana.

Bienvenido a **Tramitolandia**, una república ficticia donde el trámite burocrático es rey, el sello es ley y el sentido común fue exiliado hace décadas.

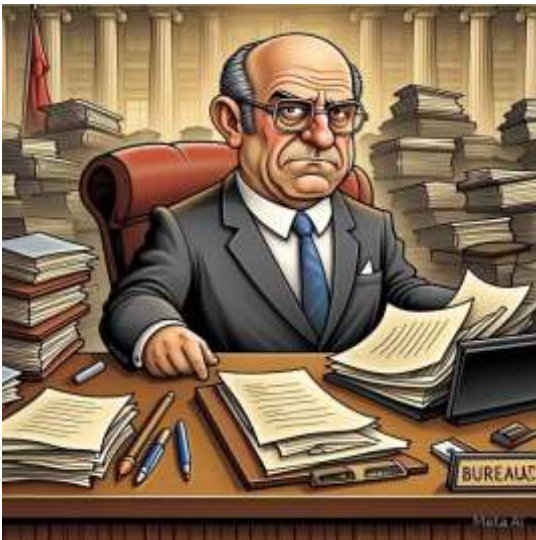


En estas páginas, el lector se encontrará con una historia mágica; porque sí, todavía creemos en la magia de las ideas.

Estos relatos escritos por **el Ab. Pablo Oswaldo Dávila C.**, como un acto de reprogramación mental a la cultura latinoamericana para transformar la Administración Pública a favor del desarrollo nacional. No se trata de ficción por entretenimiento, es una sátira profunda, con nombres satíricos y prácticas dolorosamente reales. Es una invitación a **reírnos de lo absurdo para atrevernos a transformarlo.**

La vieja burocracia, esa máquina oxidada de repetir sin pensar, ha hecho suficiente daño a la Administración Pública. Ha sofocado el talento, ha asfixiado la esperanza, ha detenido el desarrollo nacional y local. Es momento de enterrarla con honores, o sin ellos.

Este **Manual para Derrotar la Burocracia** es, en el fondo, una guía de rebelión institucional. Un homenaje a los funcionarios que aún creen que el Estado puede y debe servir a la gente. Un llamado a abrir la mente, a innovar desde el escritorio, a rescatar el alma del servicio público y a **respetar el ejercicio pleno de los derechos humanos que conciernen al Estado**.



Porque sólo con una **Administración Pública innovadora**, ética y centrada en las personas, podremos construir el país que merecemos.

Ahora sí, querido lector: deje sus prejuicios, abra su mente y disfruten estos relatos, porque la transformación del Estado comienza por la mente. Y este Manual es el primer paso.

Ab. Pablo Oswaldo Dávila C.  
Autor



## MENSAJE DEL AUTOR

Este Manual para derrotar la burocracia surge de la necesidad de transformar profundamente la **Administración Pública para ponerla al servicio de la sociedad**, y así lograr un verdadero desarrollo nacional y local.

Las autoridades, funcionarios y servidores públicos que constituyen el alma de la Administración Pública, deben abrir la mente a los nuevos desafíos de la gestión pública para **garantizar trámites administrativos eficientes**, sencillos y con resultados. Sólo así se lograrán los fines institucionales.

De igual manera, aquellas personas que de una u otra forma, se relacionan con la Administración Pública, tienen la obligación moral de coadyuvar en una mejor gestión pública. El mayor obstáculo, definitivamente, para la evolución de la Administración Pública, es la mentalidad de quienes se rehúsan a evolucionar a favor del desarrollo nacional y local.

Si bien es cierto que el cambio genera temor, **es importante afrontar los desafíos de la sociedad actual**, la necesidad imperante de romper paradigmas mentales que frenan el desarrollo, enterrar de una vez por todas la vieja mentalidad de *“lo que abunda no hace daño”*.

La resistencia al cambio, es el principal problema que pretendo destruir en este Manual, sobre todo cuando nos enfrentamos a la extinción, ya que seguir defendiendo la vieja burocracia y resistirse a la innovación pública, conllevará la pérdida del empleo de quienes se rehúsan al cambio.

Estimados amigos, en este Manual pretendo ayudarles a que el camino de la evolución hacia la innovación pública sea más fácil para ustedes; si están leyendo estas páginas, ya dieron el primer paso, ahora sí, a abrir la mente, y déjense atrapar por la apasionante lectura de este Manual, que de seguro contribuirá a construir una **mejor Administración Pública**.

## **PARÁBOLA DEL FARO APAGADO**



Había una ciudad costera donde, durante décadas, un faro guiaba a los barcos en la oscuridad.

Era viejo, de estructura rígida y lámpara tenue, pero seguía funcionando... al menos eso creían.

Una noche de tormenta, un barco con provisiones esenciales naufragó, porque el faro ya no emitía luz suficiente. **La ciudad entera entró en crisis.** Un grupo de jóvenes propuso reconstruir el faro con nueva tecnología, paneles solares, sensores y una lámpara LED de largo alcance.

Pero los viejos cuidadores del faro se resistían: Así ha funcionado siempre. ¿Para qué cambiarlo?

Hasta que una niña, viendo los restos del barco, preguntó: **¿Vale más la costumbre... que la vida?**

Fue entonces cuando todos entendieron: **no se trataba solo de cambiar el faro, sino de salvar lo que realmente importaba.**

Hoy, ese faro es nuestra gestión pública. El paquete de reformas es la nueva lámpara.

**¿Vamos a seguir iluminando con estructuras viejas... o vamos a guiar a un país entero con innovación y coraje?**

## LA PARÁBOLA DEL JARDÍN INNOVADOR



Había una vez dos jardines en dos pueblos vecinos. El primero estaba lleno de flores marchitas, sus árboles parecían débiles y el suelo, cubierto de malas hierbas, no mostraba signos de vida. En el segundo jardín, en cambio, todo florecía. Los árboles eran fuertes, las plantas vivas y vigorosas, y el sendero estaba limpio, invitando a todos a caminar por él.

Ambos jardineros trabajaban sin cesar, desde el amanecer hasta el atardecer, pero había una gran diferencia en su forma de trabajar. El jardinero del primer jardín regaba con una vieja regadera de metal, oxidada y desgastada. La regadera ya no podía distribuir el agua de manera eficiente, y el jardín, aunque atendido con dedicación, no mejoraba.

El jardinero del segundo jardín, por otro lado, **había decidido innovar**. Utilizaba un sistema de riego más moderno, eficiente y automatizado. Con menos esfuerzo, regaba todo el jardín de manera uniforme, ahorrando tiempo y recursos, y viendo cómo las plantas prosperaban.

Un día, un visitante pasó por el primer jardín y vio al jardinero luchando para regar. Observó el esfuerzo, la falta de resultados y la frustración del jardinero. Se acercó y le preguntó: '¿Por qué no usas una herramienta más moderna, como el jardinero del otro jardín?'. El jardinero del primer jardín, con una mirada cansada pero orgullosa, respondió: 'Esta es la forma en que siempre lo hemos hecho. No necesitamos cambiar. Funciona, aunque no como antes'.

El visitante, intrigado, le preguntó al jardinero del segundo jardín, que se encontraba con una sonrisa mientras su jardín florecía: '¿Cómo logras que todo crezca tan bien con tan poco esfuerzo?'. El jardinero del segundo jardín respondió: 'El cambio es difícil, pero si no buscamos nuevas formas de hacer las cosas, nunca mejoraremos. La innovación nos permite avanzar, ahorrar tiempo y recursos, y ofrecer un mejor futuro para nuestro jardín y nuestra comunidad'.

El visitante, comprendiendo la lección, reflexionó profundamente: 'El primer jardín es como la administración pública que no ha cambiado. Si nos aferramos a las viejas formas, no podremos enfrentar los nuevos desafíos que vienen. Pero si aceptamos el cambio, podemos transformar nuestros sistemas y mejorar la vida de todos'.

El sabio jardinero concluyó: '**La innovación es la clave para un futuro mejor**. Así como un jardín necesita nuevas herramientas para prosperar, la gestión pública necesita innovar para mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos. **Si no estamos dispuestos a abrir nuestra mente, nuestros jardines no florecerán, y nuestro mundo no avanzará**'.

**Moraleja:** Si seguimos utilizando las mismas herramientas, no podremos enfrentar los nuevos desafíos del presente. **Es hora de abrir la mente a la innovación**, para que nuestros jardines, como nuestra sociedad, florezcan y crezcan fuertes. **La gestión pública debe evolucionar para mejorar la vida de todos.**

## **PARÁBOLA DEL HACHERO ESFORZADO**

Fuente: Jorge Bucay



Había una vez un hachero que se presentó a trabajar en una maderera. El sueldo era bueno y las condiciones de trabajo mejores aún; así que el hachero se decidió a hacer buen papel.

El primer día se presentó al capataz, quien le dio un hacha y le designó una zona.

El hombre, entusiasmado, salió al bosque a talar. En un solo día cortó dieciocho árboles.

—Te felicito —dijo el capataz— sigue así.

Animado por las palabras del capataz, el hachero se decidió a mejorar su propio desempeño al día siguiente; así que esa noche se acostó bien temprano.

A la mañana se levantó antes que nadie y se fue al bosque.

A pesar de todo el empeño, no consiguió cortar más que quince árboles.

—Me debo haber cansado —pensó y decidió acostarse con la puesta del sol.

Al amanecer, se levantó decidido a batir su marca de dieciocho árboles. Sin embargo, ese día no llegó ni a la mitad.

Al día siguiente fueron siete, luego cinco y el último día estuvo toda la tarde tratando de voltear su segundo árbol.

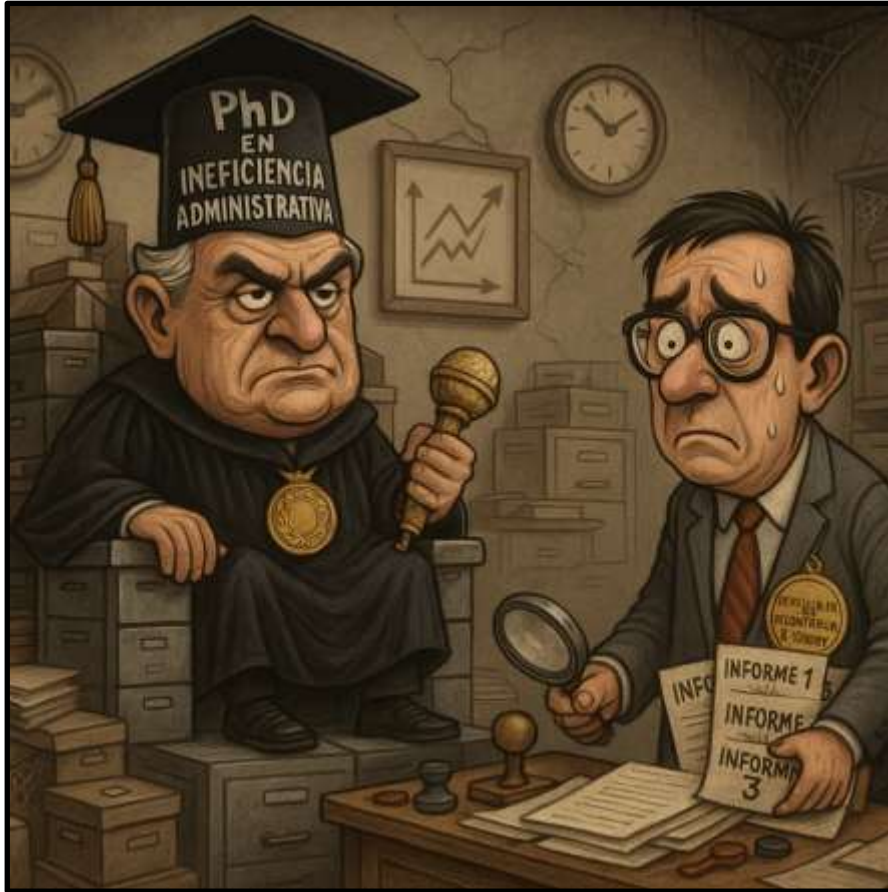
Inquieto por lo que fuera a pensar el capataz, el hachero se acercó a contarle lo que le estaba pasando y a jurarle y perjurarle que se esforzaba al límite de desfallecer.

El capataz le preguntó:

**—¿Cuándo afilaste tu hacha la última vez?**

—¿Afilar? No tuve tiempo de afilar, estuve muy ocupado cortando árboles.

## **PRESENTACIÓN DE LOS PERSONAJES**



**Máxima autoridad:** Don Burocracio Cerrado, tiene un PhD en “ineficiencia administrativa”, influye temor a sus funcionarios y sólo pretende cuidar su puesto, mientras imparte hipocresía a la ciudadanía con propuestas demagógicas que no se pueden cumplir.

**Director Administrativo:** Don Tramitón, especialista superior en “Resistencia al cambio”, cree que si hay dudas, es mejor pedir tres informes y dejar todo congelado.

## **PRESENTACIÓN DE LOS PERSONAJES**



**Servidores Públicos:** Lic. Obedecia y Señorita Papeleo; especialistas en “burocracia avanzada, con mención en trámites eternos”, se saben de memoria los trámites del pasado y sólo buscan salir a comer en la tienda de la “veci” de la esquina.

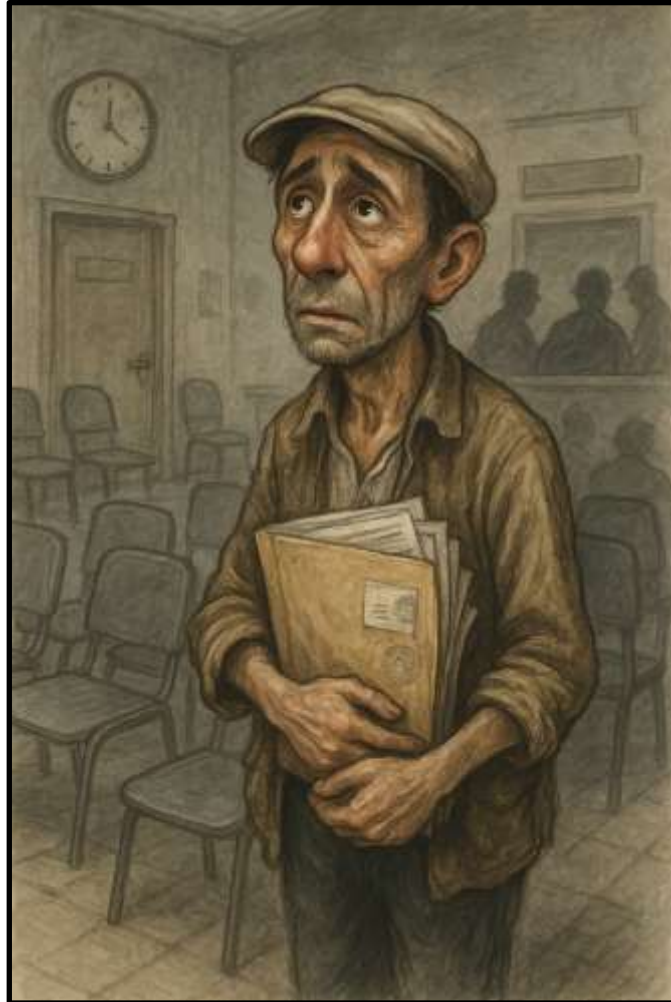
## **PRESENTACIÓN DE LOS PERSONAJES**



**Director Financiero:** Ing. Prudencio Congelatado Andrade, tiene una máster internacional en “obstrucción preventiva del gasto público”, su frase favorita “lo que abunda no hace daño”, el típico que rechaza los pagos a los contratistas y cuando llega la Contraloría le sanciona violando el debido proceso.

**Funcionaria del área financiera:** Licenciada Norma Desactualizada, vive con el fantasma de la Contraloría, todo es sospechoso, incluso las compras de papel higiénico, es experta en ultra control previo telescópico.

## **PRESENTACIÓN DE LOS PERSONAJES**



**Don Pueblo Paciente:** representa a toda la ciudadanía que, con paciencia estoica, sigue confiando en los trámites administrativos, nadie le contesta, nadie le ayuda, pero todos le dicen que "vuelva mañana"; representa ser una víctima de los derechos humanos por culpa de la vieja burocracia en la Administración Pública.



## Capítulo I

### El expediente eterno en Tramitolandia



Don Pueblo Paciente llegó al Palacio del Procedimiento con la esperanza intacta. Traía bajo el brazo un folder color mostaza con copias simples, copias notarizadas, tres certificados de buena conducta administrativa, y un documento plastificado que nadie le había pedido, pero que por costumbre ya cargaba.

Su objetivo era claro: inscribir su título de "Buen Ciudadano Responsable" en el Registro Único de Trámites Inútiles (RUTI), un paso obligatorio para poder renovar la autorización de acceso al sistema virtual que servía para pedir una cita presencial.

Sí, era en serio.

La recepcionista, una mujer de voz nasal y paciencia invertida, lo recibió tras una pequeña ventanilla rodeada de avisos en tinta desteñida. Se hacía llamar **Señorita Papeleo**, y su especialidad era detectar fallas inexistentes.

—¿Formulario 13-B, con la copia del 7-A y la autorización notariada del Coordinador de Sellos Caducos?

—¿Qué coordinador? —preguntó Don Pueblo Paciente, con voz templada.

—Eso le dice Don Tramitón. Siguiente.

Don Tramitón, el Director Administrativo, tenía un aire de superioridad estancada y el título de "Especialista en Resistencia al Cambio" colgado como diploma en su oficina, enmarcado entre telarañas y normativas de hace quince años.

—Mire, no se puede hacer nada sin antes tener tres informes: uno que certifique que su trámite no incomoda a ninguna otra dependencia, otro que indique que el mismo trámite nunca se ha hecho, y uno final que diga que, en efecto, podría hacerse pero no conviene.

—¿Y eso quién lo firma? —inquirió Don Pueblo Paciente.

—Eso depende del Ing. Prudencio Congelato Andrade.

El ingeniero apareció minutos después, arrastrando una silla con rueditas trabadas, su calculadora colgando como estetoscopio de contadores y una carpeta llena de oficios con sellos borrosos.

—Esto huele a gasto público —dijo con la ceja en alto—. Y usted sabe que lo que abunda no hace daño, pero gastar... mejor congelado. Lo elevaremos a Comité.

Don Pueblo Paciente se sentó a esperar. Frente a él, un cartel oxidado colgaba en la pared: "Su trámite es importante para nosotros. Espere sentado". A su lado, **Lic. Obedecia** caminaba de un lado a otro con una carpeta en la mano, sin saber a dónde iba ni por qué. Su rostro serio, su andar decidido y su falta absoluta de cuestionamientos la hacían perfecta para su rol.

Mientras tanto, la televisión institucional mostraba en cadena nacional a **Don Burocracio Cerrado**, la máxima autoridad del lugar, quien daba declaraciones pomposas:

—En nuestra institución estamos avanzando hacia una gestión con eficiencia, transparencia y sellos para todos. Porque servir es nuestro lema, aunque todavía no sepamos cómo.

El discurso era acompañado de una ovación grabada que sonaba cada vez que Don Burocracio mencionaba palabras como "modernización", "proceso" o "fortalecimiento".

**Lic. Norma Desactualizada**, temblando ante la posibilidad de que algo salga mal, se acercó a Don Pueblo Paciente.

—Disculpe, pero su solicitud no tiene el respaldo de la Circular 287-B del año 2002. Y usted sabe que sin esa circular... la Contraloría podría observarme hasta por respirar.

Don Pueblo Paciente la miró sin saber si reír o llorar. El sistema era como un acertijo sin solución, un laberinto donde cada puerta llevaba a otra más vieja. Intentó razonar:

—Pero este trámite es urgente. Si no lo hago, pierdo el derecho a renovar el permiso para pedir el turno de actualización del certificado de cumplimiento virtual...

—Lo sé, caballero —respondieron al unísono todos los funcionarios presentes—. Pero aquí las cosas se hacen como se han hecho siempre.

**Señorita Papeleo** regresó de la tienda de la “veci” comiendo una empanada, y desde la puerta le gritó:

—Don Pueblo Paciente, ya se fue el jefe que firma eso. Venga mañana.

Y fue en ese instante, cuando el sol se filtraba entre los folders apilados y los archivos olvidados, que Don Pueblo Paciente sintió una chispa distinta. Una mezcla de cansancio, tristeza y lucidez.

Comprendió que la burocracia no era solo un sistema ineficiente. Era un monstruo con muchos nombres y sellos, alimentado por el miedo, la costumbre y la ignorancia institucional. Era una estructura que había dejado de servir para proteger el interés público y ahora solo servía para protegerse a sí misma.

Salió del edificio con su carpeta arrugada, el alma un poco rota, pero con una idea que lo comenzaría a cambiar todo: **“¿Y si el problema no soy yo... sino este sistema que hace imposible servir?”**

## Capítulo II

### Oficinas sin alma



El sol aún no salía del todo cuando Don Pueblo Paciente cargó en sus brazos al pequeño Julián, su hijo de seis años, con fiebre intensa y el aliento entrecortado. Corrió con él al Hospital General de **Tramitolandia**, ese inmenso cascarón de cemento donde la burocracia había levantado su templo más sombrío.

El niño, víctima de una infección fulminante, necesitaba con urgencia un medicamento específico. Don Pueblo lo sabía porque un médico joven, de esos que aún conservan algo de vocación, se lo había susurrado entre pasillos: “Si conseguimos la dosis en menos de dos horas, lo salvamos”.

Pero en el Hospital, todo tenía que pasar por las Oficinas de Aprobación, Validación, Confirmación, Contrafirma y Presupuestación.

Aquí reinaban los de siempre. **Don Tramitón**, con su bata impecable de "Director Administrativo", se paseaba con solemnidad como si el tiempo le perteneciera. “Esto debe pasar por tres informes”, dijo al leer la solicitud urgente. “Uno para

confirmar que no está en el Cuadro Básico de Medicamentos, otro para justificar la emergencia, y uno más para que el Comité de Priorización determine si se puede considerar... excepcionalmente”.

Don Pueblo Paciente, con el niño sudando en sus brazos, imploraba celeridad. Pero la maquinaria era implacable.

**Lic. Obedecia**, con rostro duro y sin levantar la vista de su escritorio, dijo en voz monótona: “Yo solo cumplo órdenes, señor. Si el Director Administrativo no autoriza, no puedo hacer nada. Usted entiende...”.

**Señorita Papeleo**, encargada de la Unidad de Documentación Clínica, exigió una copia certificada de la receta, firmada en original y escaneada. “Sin eso, ni siquiera podemos abrir el expediente digital. Y ojo: debe traerla en sobre manila con firma de responsabilidad del familiar”.

Mientras Don Pueblo corría de oficina en oficina, los minutos pasaban como cuchillas. La fiebre del niño aumentaba.

En la Dirección Financiera, el **Ing. Prudencio Congelato Andrade** revisaba con lupa un oficio. “Esto huele a gasto no programado”, murmuró. “No tenemos certificado presupuestario para compras imprevistas. Y usted sabe, lo que abunda no hace daño, pero lo que no está en el POA... mejor no tocarlo”. Y así, lo congeló todo.

**Lic. Norma Desactualizada**, con los ojos llenos de miedo, intervino temblando: “Si se compra ese medicamento sin estar en el Cuadro Básico, la Contraloría podría observarnos. Mejor sigamos el debido proceso. No queremos problemas, ¿verdad?”

Don Pueblo Paciente quiso gritar. Pero se contuvo. Se dirigió a la sala de espera. Allí, un televisor empotrado en la pared mostraba al mismísimo **Don Burocracio Cerrado** dando declaraciones desde una ceremonia pomposa: “En este Gobierno institucional promovemos la salud con eficiencia, legalidad y transparencia. Todos nuestros hospitales están comprometidos con un servicio ágil, técnico y de

calidad...”, decía con voz hipócrita, mientras atrás los aplausos pregrabados se repetían sin alma.

Don Pueblo Paciente, cansado, con el niño cada vez más pálido, volvió a urgencias. El médico de guardia lo miró con impotencia: “¿Consiguió la autorización?”

“No... aún no”, dijo, con la voz quebrada.

Y entonces ocurrió. Julián soltó un suspiro largo, el último. En los brazos de su padre, se apagó. A la misma hora, un sello rojo marcaba “NO AUTORIZADO” en un formulario 42B. El trámite se cumplió. La vida no.

Un silencio cayó en las oficinas. Pero nadie lo notó. **Don Tramitón** ya analizaba otro oficio. **Lic. Obedecia** seguía ordenando papeles. **Señorita Papeleo** comía galletas detrás del mostrador. **Ing. Prudencio** actualizaba una hoja Excel. Y **Lic. Norma** respiraba aliviada porque “nadie la iba a observar”.

Don Pueblo, de rodillas en el pasillo, abrazaba el cuerpecito de su hijo. Ninguna autoridad apareció. Ningún sistema respondió. Solo él, y un cartel a su espalda que decía: “Sirviendo con compromiso y legalidad”.

En medio del dolor, una idea creció como relámpago: **“La legalidad que mata, no es legalidad. Es negligencia disfrazada. Es violencia institucional.”**

Este capítulo no es una ficción más. Es una alerta. La burocracia mata cuando olvida que su única razón de existir es servir a las personas. Cuando se convierte en una telaraña de sellos, firmas y miedo, se vuelve cómplice de la muerte.

Este no es solo el relato de Julián. Es el reflejo de miles de historias que el Estado no cuenta. Porque cuando un sistema prioriza el procedimiento sobre la vida, ya no es un sistema... es una trampa.

**¡Despertemos! ¡Reprogramemos la mente institucional! La ley debe proteger, no destruir. Y ningún reglamento vale más que una vida humana.**



### Capítulo III

## La maldición del sello húmedo



En una oficina pública sin ventanas, con olor a papeles viejos y café recalentado, el tiempo parecía haberse detenido en 1985. Allí, cada mañana iniciaba con un acto solemne: la búsqueda del “sello húmedo”.

No importaba cuán urgente fuera el trámite, cuán apremiante la necesidad ciudadana, ni cuán digital fuera el sistema; todo debía pasar por el rito del papel y la impresión de la firma electrónica.

Se decía en voz baja —como una superstición ancestral— que quien no imprimía la firma digital, estaba tentando a la desgracia institucional. “¿Y si viene Contraloría?”, susurraba la Señorita Papeleo, mientras acariciaba con ternura un archivador lleno de documentos duplicados. “Mejor que sobre, a que falte”, respondía la Licenciada Norma Desactualizada, sudando frío con solo imaginar una glosa.

Ese día, Don Pueblo Paciente llegó con un documento firmado electrónicamente por la máxima autoridad, listo para ser ingresado. Lo traía en su USB, ilusionado con que esta vez el trámite sería ágil.

Pero apenas intentó entregarlo, una sombra burocrática se interpuso. Era la Licenciada Obedecia, que con tono ceremonial y rostro severo, murmuró:

—Señor... ¿lo tiene *impreso con sello húmedo*?

—No, está firmado digitalmente, como exige la ley...

—Ah no, eso no sirve. Yo necesito que esté en formato físico para poder revisar los documentos, así siempre lo hacemos aquí...

Aquella frase, absurda por naturaleza, fue celebrada con asentimientos silenciosos. Incluso el Ing. Prudencio Congelato Andrade, que escuchó desde su oficina de cristales empañados por la lentitud institucional, salió para reforzar el dogma.

—Mientras yo sea Director Financiero, aquí todo se imprime. No vaya a ser que por confiar en la tecnología nos llegue una glosa. ¡Mejor papel en exceso que una observación del ente de control!

Y así, con solemnidad, los funcionarios iniciaron el ritual: imprimieron el archivo PDF con firma electrónica, lo firmaron a mano, lo escanearon, lo archivaron en papel, y luego digitalizaron el escaneo para subirlo nuevamente al sistema digital.

Una vuelta absurda de documentos... como una serpiente que se devora a sí misma.

Cada trámite pasaba por la misma odisea. Si alguien preguntaba por qué no se usaba directamente el sistema digital, aparecían las frases rituales:

—Es mejor para la lectura...

—La pantalla me da dolor de cabeza...

—¿Y si se cae el sistema?

—Así me enseñaron en la inducción...

Y la más sagrada de todas:

—*Así pide Contraloría.*

Nadie había leído nunca un instructivo oficial que lo exigiera, pero la leyenda urbana era más poderosa que cualquier norma jurídica.

Los pasillos del edificio parecían catedrales del papel. Había documentos firmados electrónicamente pero guardados en cajas físicas. Una bodega entera estaba ocupada por copias impresas de correos electrónicos. En una pared, colgaba un cartel con tinta casi borrada: "**No está firmado hasta que se imprima**".

Un día llegó a la institución un joven pasante de nombre Camilo, enviado por la universidad como parte de su formación en transformación digital. Con entusiasmo, pidió permiso para implementar un pequeño sistema de gestión documental en línea, que redujera el uso de papel y evitara estos trámites innecesarios.

Lo miraron con sospecha. Señorita Papeleo frunció el ceño, Norma Desactualizada murmuró un rosario institucional, y Obedecia se levantó de su silla lentamente, como en una película de terror.

—¿Tú crees que puedes cambiar un sistema que ha funcionado durante décadas?  
—le dijo Obedecia—

. Aquí no venimos a innovar, venimos a obedecer. Y si hay dudas... mejor pedir un informe adicional.

Camilo intentó explicar que la firma electrónica tiene validez jurídica plena según la ley, que no necesita ser impresa, que los sistemas modernos permiten control, trazabilidad y eficiencia.

—¡Eficiencia! —interrumpió Congelatodo Andrade—. La eficiencia es enemiga del control. Yo prefiero demorarme, pero estar seguro.

Y así, el joven pasante fue relegado a tareas menores. Terminó digitalizando lo ya digital, imprimiendo lo impreso, y validando lo validado. A los tres días, renunció con una nota escrita a mano, por si acaso.

Mientras tanto, Don Pueblo Paciente seguía esperando. Su documento ya había sido sellado, escaneado, y vuelto a imprimir. El trámite estaba “en validación”. Nadie sabía qué significaba eso, pero sonaba importante.

—Falta que firme el Director, lo escanee el asistente, lo imprima la técnica, lo valide Norma y lo selle la jefa de archivo —dijo alguien.

—¿Y para qué tanto paso si ya estaba firmado digitalmente por la autoridad? —preguntó Don Pueblo.

Se hizo un silencio. Nadie tenía una respuesta razonable. Solo excusas, miedo, rituales. El trámite no era para resolver problemas, era para sobrevivir al sistema.

En un rincón de la oficina, se llevó a cabo una ceremonia privada. Norma Desactualizada había encontrado un documento “sin sello húmedo”. Casi desmaya. Con guantes blancos y rostro pálido, lo colocó sobre una alfombra de papeles viejos. Luego, con la solemnidad de una sacerdotisa del absurdo, aplicó el sello húmedo con fuerza, mientras recitaba:

—En nombre del control previo, del temor a la glosa y del espíritu del papel... queda validado este documento. Amén.

Las demás funcionarias aplaudieron en silencio. Un funcionario lloró discretamente. El sello húmedo había salvado otra vez el orden institucional.

Ese día, Don Pueblo Paciente no consiguió respuesta. Le pidieron volver la próxima semana. Ya era la cuarta vez. Y mientras salía del edificio, una ráfaga de aire movió algunas hojas que salieron volando por la ventana.

—Ojalá el viento se lleve esta costumbre inútil —susurró.

## **Reflexión final**

En el corazón de la burocracia habita una maldición: la adoración del papel impreso como símbolo de control y obediencia. La impresión de la firma electrónica es el mayor acto de contradicción institucional. Un símbolo del miedo a innovar. Un testimonio de cómo las tecnologías modernas son domesticadas por los ritos del pasado.

Mientras se sigan imprimiendo documentos para “dar seguridad”, no habrá verdadera transformación digital. Mientras el sello húmedo siga siendo más poderoso que la voluntad de servir, la Administración Pública estará atrapada en una trampa ritual que no produce resultados, pero sí montañas de papel.

Es hora de romper con la maldición. De declarar con firmeza: **“La firma electrónica no se imprime. Se respeta.”** Porque en el siglo XXI, la eficiencia no puede depender de una gota de tinta húmeda.



## Capítulo IV

### Una idea ilegal



Había una vez, una institución pública que alguna vez soñó con servir a la gente. Tenía escritorios llenos de esperanza, memorandos con sentido y procedimientos que eran medios y no fines.

Pero todo eso se desvaneció cuando llegó el “Sistema del Miedo Legal”. Desde entonces, la administración fue sustituida por una religión burocrática: la del Sello Húmedo y la Hoja Impresa.

Las normas —esos documentos originalmente creados para ayudar— se transformaron en cadenas. Nadie las interpretaba, todos las temían. Nadie las cuestionaba, todos las acataban, aunque fueran incoherentes. Y así, el alma de la administración se fue esfumando, reemplazada por la fe ciega en el trámite eterno.

En este ambiente llegó **Camilo**, un joven pasante, con ojos brillantes, mochila liviana y una absurda creencia en que el trabajo público debía tener sentido.

El primer día, mientras observaba cómo **Señorita Papeleo** y **Lic. Obedecia** revisaban por quinta vez el mismo trámite para autorizar un sello que autorizaba otro sello, Camilo preguntó con ingenuidad:

—¿Y si quitamos dos de estos pasos y lo hacemos en línea?

Un silencio espeso invadió la oficina.

—¿Cómo dices? —respondió con incredulidad **Lic. Obedecia**, mientras se le caía un sello por el susto.

—Es solo una idea —repitió Camilo, con timidez—. Así se ahorra tiempo, se sirve mejor a la gente y se evitan tres papeles...

—¡Eso sería alterar el procedimiento! —saltó alarmada **Señorita Papeleo**—. ¡Y sin informe técnico! ¡Y sin sello húmedo! ¡Y sin control previo!

Corrieron a contarle a **Don Tramitón**, el Director Administrativo, quien organizó de inmediato una reunión de emergencia. “Cuando hay duda, pedimos informe”, fue su única instrucción.

A las pocas horas, **Don Burocracio Cerrado**, máxima autoridad institucional con PhD en Ineficiencia Administrativa, convocó a todos los jefes a una sesión extraordinaria. Estaba molesto. No por la propuesta del pasante, sino por el hecho de que alguien había osado tener una idea sin autorización jerárquica.

—Compañeros, estamos ante un hecho grave —dijo golpeando la mesa—. Un pasante ha cuestionado el procedimiento. Ha sugerido eliminar pasos. ¡Sin memorando previo! ¿Dónde creen que estamos?, Esto es la Administración Pública, afirmó.

**Ing. Prudencio Congelato Andrade**, director financiero, intervino con tono doctoral:

—Una modificación así podría generar inconsistencias presupuestarias, desalineación con la matriz de gastos, y lo peor... ¡una observación de Contraloría! Sugiero congelar la propuesta.

**Lic. Norma Desactualizada**, con ojos nerviosos, agregó:

—Además... si Contraloría se entera que eliminamos un paso del procedimiento, aunque sea innecesario, podrían decir que hubo omisión dolosa. Mejor no cambiar nada.

El pasante, que fue invitado solo para “defenderse”, intentó explicar:

—Yo solo propuse optimizar un trámite para que **Don Pueblo Paciente**, que lleva días esperando una resolución, no tenga que venir cada mañana sin respuesta.

Todos giraron la cabeza hacia la figura silenciosa de **Don Pueblo Paciente**, que estaba sentado en el pasillo, con los ojos cansados y un formulario arrugado entre las manos. Esperaba hace dos semanas una firma para que le atiendan un caso urgente. Nadie lo había notado.

—Eso no justifica alterar la legalidad —intervino Don Tramitón—. Nosotros tenemos valores. Tenemos normas. Tenemos reglas que siempre se han respetado.

La discusión se tornó densa. Se creó una comisión para evaluar el impacto de la sugerencia del pasante. Luego, se elaboró un informe sobre el informe de su propuesta. Y al final, **Don Burocracio Cerrado** sentenció:

—En esta institución respetamos los procedimientos. Aquí no se premian las ideas. Aquí se acatan.

El acta de sanción fue clara: *“El pasante Camilo incurrió en propuesta no autorizada, sin informe técnico, sin validación de la Dirección Jurídica, sin el respectivo flujo de aprobación, y sin sello húmedo. Por tanto, su sugerencia se considera una idea ilegal”*.

Camilo fue asignado a ordenar archivos por el resto de su pasantía. No como castigo, sino como recordatorio: “para que aprenda cómo se hacen las cosas aquí”.

Ese mismo día, el trámite de **Don Pueblo Paciente** fue devuelto a origen porque le faltaba una copia de la copia del documento ya entregado. Mientras se levantaba de la banca con sus papeles mojados por la lluvia, miró al joven pasante y esbozó una sonrisa triste, como quien reconoce a otro condenado del mismo sistema.

Mientras tanto, en el despacho, los funcionarios brindaban con café en vasos de cartón por haber preservado la institucionalidad.

—Gracias a Dios evitamos el caos —murmuró **Don Burocracio Cerrado**—. Las ideas innovadoras son peligrosas para la Administración Pública.

Y así, en ese lugar donde los procedimientos valen más que los resultados, las ideas que buscan mejorar se castigan como delitos. El tiempo no se mide en horas, sino en sellos. La eficiencia es vista como sospechosa. Y la innovación... como una amenaza.

Camilo, desde su escritorio lleno de carpetas, escribió en silencio en su libreta: *"El primer choque con el sistema no es cuando te gritan... es cuando sonríen y te ignoran. La burocracia no te destruye rápido. Te va desmotivando con amabilidad"*.

Y al final del día, cuando todos se fueron, **Don Pueblo Paciente** seguía ahí, esperando. Porque el pueblo no se rinde. Solo aprende a esperar más.

*"En esa institución, tener ideas nuevas era peligroso... a menos que vinieran en un memorando sellado por el pasado"*.

## Capítulo V

### El Control Previo, del legalismo extremo a la violación de derechos humanos.



En un sótano sin ventanas, iluminado apenas por la luz mortecina de un fluorescente titilante, se encontraba la **Dirección Financiera** de la institución. Allí, rodeado de archivadores oxidados, timbres gastados y carpetas con olor a humedad, reinaba en su trono de polvo el célebre **Ing. Prudencio Congelato Andrade**, acompañado por su leal escudera, la **Lic. Norma Desactualizada**.

Ambos estaban en sesión solemne del *Tribunal del Control Previo*, como llamaban a sus reuniones semanales. No discutían ideas. No analizaban impacto. Solo dictaban negativas.

—¿Este pago? —decía Prudencio— No tiene la constancia de conformidad aprobada por la unidad de control ex post previa al control ex ante... Mejor lo archivamos.

—¿Y este otro? —agregaba Norma, con gesto preocupado— Aunque está todo correcto, no hay un informe de pertinencia del subproceso. Y usted sabe, Ingeniero... si algo pasa, la Contraloría no perdona.

Así, uno tras otro, iban cayendo en la pila de “NO AUTORIZADO” los pagos a pequeños contratistas que ya habían ejecutado sus trabajos: reparación de techos escolares, mantenimiento de ambulancias, construcción de baterías sanitarias en parroquias olvidadas...

Cada sello de “*No procede*” era una sentencia.

Cada carpeta archivada con la prohibición de pago era una familia en riesgo.

Cada negativa era una orden disfrazada de prudencia.

En las afueras, el eco de estas decisiones era devastador:

—Una microempresa quebró.

—Tres trabajadores despedidos.

—Un artesano se endeudó para cumplir y ahora enfrenta embargos.

—Cuarenta niños sin escuela por una obra que no se termina de pagar.

Pero en el sótano financiero, eso no importaba.

Allí, la prioridad era no arriesgar. No comprometerse. No hacer nada que pudiera “generar glosa” y seguían repitiendo “lo que abunda no hace daño”.

—La Contraloría está vigilando —repetía Norma como si fuera un mantra—. Y lo que abunda no hace daño... mejor que sobre papel.

En el piso superior, **Don Tramitón** pedía otro informe, “por si acaso”.

**Don Burocracio Cerrado**, entre discursos huecos, aplaudía la cautela:

—¡Qué gran equipo financiero tenemos! Mejor mil papeles sin sentido que una observación sin defensa.

**Lic. Obedecia y Señorita Papeleo** propusieron incluso un nuevo flujo de aprobación: para rechazar pagos sin firmar la negativa, a fin de no dejar huella.

Pero el sistema, como un monstruo hambriento de contradicciones, no se sacia nunca.

Un día llegó el turno de la Contraloría.

Con trajes oscuros y rostros que no mostraban emoción, llegaron los **auditores**. Empezaron a investigar los expedientes administrativos y a enviar observaciones a los procesos, luego lanzaron varias acusaciones a los funcionarios de la institución y así emitieron su borrador del informe de auditoría.

Los funcionarios públicos se defendieron tratando de justificar sus actuaciones administrativas en defensa de los intereses públicos y de los trámites ordinarios de la Administración Pública, y que sólo pretendían evitar responsabilidades ulteriores y que por eso negaban los pagos a los contratistas que habían realizado su trabajo.

Los auditores en su informe no consideraron las respuestas de los funcionarios y se limitaron a manifestar que “lo indicado por los funcionarios no modifica el criterio del auditor”.

El **contratista**, sin haber recibido un solo centavo, fue sancionado por “falta de documentación completa”. Nadie le permitió defenderse. No fue escuchado. No se

valoró su esfuerzo. Solo quedó registrado como “culpable de una contratación imperfecta”.

La **Dirección Financiera**, pese a haber negado el pago para evitar una glosa, fue finalmente multada por no haber hecho cumplir la obligación estatal.

**Prudencio** recibió una glosa.

**Norma** una multa administrativa.

Y ninguno pudo apelar a tiempo, porque nunca les notificaron adecuadamente. Se había cerrado el círculo del absurdo. El **control previo**, que usaron como escudo, se convirtió en una soga que ellos mismos habían anudado al cuello.

En la reunión de evaluación, Don Burocracio intentó justificarlo todo:

—Esto es un error del sistema, no nuestro. Hay que pedir una reforma legal para que el control previo no implique responsabilidad funcional.

**Don Tramitón**, fiel a su estilo, pidió tres nuevos informes:

1. Informe sobre cómo evitar futuras responsabilidades sin ejecutar nada.
2. Informe justificando la inacción como estrategia de defensa.
3. Informe de por qué no es necesario cumplir con los contratos si eso nos puede perjudicar.

Mientras tanto, en la sala de espera, se encontraba **Don Pueblo Paciente**.

Llevaba una semana viniendo, con una boleta de pago atrasado por la entrega de un lote de insumos médicos al centro de salud del barrio.

—Cumplí todo —dijo al funcionario de ventanilla—. El contrato, la entrega, la factura... hasta el acta de entrega firmada por tres personas.

El funcionario bajó la voz:

—Señor, le falta el informe de recepción de la recepción.

—¿Pero no basta con la entrega validada?

—Así era antes. Ahora no sabemos. Mejor vuelva la próxima semana.

Don Pueblo bajó la cabeza. Se sentó. Miró a lo lejos. Y vio pasar, uno por uno, a todos los funcionarios saliendo a almorzar, entre risas y café.

Su boleta seguía en el fondo de una bandeja de entrada sin firmar.

Esa tarde, Don Pueblo tomó la palabra en el vestíbulo institucional. Nadie se lo pidió. Pero todos lo escucharon. Había algo distinto en su tono.

—Yo he sido paciente. He esperado. He cumplido. He confiado. Pero ustedes... ustedes han hecho del miedo una política, y de la norma un muro.

Se giró hacia los funcionarios financieros que lo miraban incómodos:

—Creen que negar un pago es protegerse. Pero no lo es. Es violencia. Es castigar al que trabaja. Es sembrar injusticia.

Volteó hacia la entrada, donde unos obreros venían a pedir información sobre una factura atrasada.

—Y cuando llega la Contraloría, no los salva por haber sido cobardes. Porque el sistema no premia al prudente. Solo castiga al que obedece sin pensar.

Y, finalmente, alzó la voz:

—El control previo, si no se usa con inteligencia y con ética, se convierte en el verdugo de la justicia. Y cuando la legalidad se convierte en un escudo para no actuar, se convierte también en una forma de violar derechos humanos.

Todos quedaron en silencio. Camilo, desde el fondo, grabó el momento y el video se hizo viral.

Mientras los funcionarios regresaban a sus escritorios, fingiendo no haber escuchado nada, Don Pueblo Paciente, con la dignidad de quien ya no tiene miedo, dejó su última frase escrita en la cartelera institucional:

*“Los derechos humanos son claros: no hay trabajo gratuito ni forzado. Quien trabaja con honestidad debe ser justamente remunerado. Pero aquí, en nombre del ‘control previo’, los financieros abusan de su poder frente al más indefenso... del mismo modo en que la Contraloría lo hace con ellos, cuando también les niega el derecho a defenderse. No lo olviden: todo se paga en esta vida”.*

## El mentor invisible y la Capacitación prohibida



El pasante **Camilo** no sabía en lo que se estaba metiendo. Había llegado con la misma ilusión ingenua que traen los recién llegados: creyendo que el Estado estaba para servir, que los trámites tenían un sentido, que las reuniones buscaban soluciones. Le habían asignado una silla frente a un escritorio sin gavetas, junto a una impresora que solo funcionaba si se le hablaba con cariño y se le ponía cinta adhesiva en el tóner.

Un lunes cualquiera, mientras exploraba los archivos olvidados del sistema institucional, encontró una carpeta escondida dentro de otra, titulada “MANTENIMIENTO – NO ABRIR”. Y, por supuesto, la abrió.

Lo que vio cambió todo.

Allí estaban: videos, frases, libros y audios de un tal **Ab. Pablo Oswaldo Dávila C.** Su voz era clara, directa, desafiante. Hablaba sobre cómo transformar la Administración Pública, romper las cadenas de la burocracia antigua, utilizar la innovación pública como herramienta de liberación institucional.

Camilo no podía creer lo que escuchaba.

“El servidor público no fue contratado para obedecer memorandos, sino para resolver problemas sociales”, decía uno de los audios.

“La legalidad no puede ser excusa para la ineficiencia”, leía en una presentación.

“La Administración Pública debe ser motor de desarrollo local, no freno administrativo”, insistía un cartel con fondo naranja.

Pasó la tarde viendo más materiales del misterioso abogado, y al final del día, algo se encendió en su interior. Por primera vez, comprendía que no estaba loco al sentir que todo en esa institución estaba mal. Lo que era “normal” no tenía sentido. La burocracia no era orden... era miedo.

Al día siguiente, Camilo empezó su revolución personal.

Imprimió una frase en letra grande y la pegó en la pared: **“Innovar no es ilegal, es urgente”**.

Quiso compartir el descubrimiento con otros pasantes. Dos se entusiasmaron. Uno le dijo que estaba loco. Y otra, que tuviera cuidado: “Aquí no les gusta la gente que piensa”.

Aun así, Camilo no se detuvo. Propuso organizar un *Taller de Innovación Pública*. Lo llamó así: *“Ideas que salvan vidas: cómo modernizar el Estado sin miedo”*.

Preparó una invitación digital. Diseñó una hoja de ruta. Iba a presentar las ideas del Ab. Pablo Oswaldo Dávila C., proyectar un par de videos, e incluso soñaba con hacer un pequeño debate.

Envío el correo a todos los funcionarios. Y esperó.

Al tercer día, recibió respuesta.

**Don Tramitón**, el Director Administrativo, escribió:

—“Estimado Camilo: no se puede organizar ningún evento sin memorando aprobado por Dirección. Además, debe pasar por el Comité de Formación Profesional, el cual se reúne cada 90 días. Procedo a eliminar su invitación del sistema institucional.”

**Ing. Prudencio Congelatodo Andrade**, Director Financiero, agregó en otro correo:

—“No existe rubro aprobado para este tipo de actividades. Si desea capacitar, hágalo fuera del horario institucional y sin uso de recursos del Estado (ni siquiera papel bond).”

**Lic. Norma Desactualizada**, desde Finanzas, pidió un informe de riesgos por si la propuesta generaba auditorías no deseadas.

**Lic. Obedecia y Señorita Papeleo** comentaron en voz baja que ese tal “Ab. Pablo Oswaldo Dávila C.” parecía un agitador y sólo pretendía conmocionar a la Administración Pública con sus locas ideas de innovación pública.

—“¡Nos va a meter en problemas! Aquí se hacen cursos sólo de la Contraloría, (con PowerPoint aburrido y certificado con firma húmeda)”

Camilo no entendía.

—¿Cómo puede ser peligroso un taller para mejorar la gestión pública? —preguntó.

**Don Burocracio Cerrado**, máxima autoridad, lo mandó a llamar. En tono solemne, con un cuadro de normas colgado detrás de su silla, le explicó:

—En esta institución respetamos el orden, Camilo. No se puede hablar de innovación sin autorización.

¿Qué pasa si alguien se entusiasma y quiere cambiar algo? ¡Sería un caos!

Camilo replicó:

—Pero si seguimos haciendo lo mismo, vamos a seguir fallando. El pueblo lo está esperando. El Ab. Pablo dice que...

—¡Basta! —interrumpió Don Burocracio—. Aquí no mandan los videos de TikTok, ni los abogados revolucionarios. Aquí mandan los procedimientos, las firmas, y los memorandos.

Camilo fue silenciado. Se suspendió su iniciativa. Se bloqueó su correo. La frase “Innovar no es ilegal” fue retirada por personal de mantenimiento. El taller fue oficialmente “cancelado por falta de respaldo institucional”.

Pero ese mismo día, Camilo tuvo una conversación que cambiaría todo.

Sentado en las gradas de entrada, junto a una maceta llena de colillas de cigarro, vio a un hombre mayor. Lo había visto antes. Era **Don Pueblo Paciente**, siempre con una carpeta debajo del brazo y una esperanza desgastada en los ojos.

Camilo se sentó a su lado.

—Señor... ¿usted también está esperando?

—Hace tres semanas —respondió con calma.

—Yo traté de hacer un taller. Quería compartir unas ideas para mejorar las cosas. Pero dijeron que no tengo memorando. Que no puedo. Que da miedo.

Don Pueblo Paciente lo miró con una sonrisa tibia.

—Yo he visto ese miedo muchas veces. Miedo a pensar. A mejorar. A asumir responsabilidad.

—¿Y qué hago? ¿Me resigno?

Don Pueblo guardó silencio. Luego, con voz firme, dijo:

—No. No te resignes. Diles esto: que escuchen al mentor invisible. Que escuchen a ese abogado de las ideas grandes. Que se capaciten. Que se liberen. Que abran la mente.

—¿Usted lo conoce?

—No en persona. Pero sus ideas... ya están en el aire. Y una idea justa no se detiene con memorandos.

Esa noche, Camilo escribió una carta. No la envió por correo institucional. La imprimió en hoja reciclada y la pegó en la cartelera del pasillo principal, justo donde nadie mira... pero todos pasan.

La tituló: **“Carta a la Administración Pública dormida”**.

*"Si el conocimiento está prohibido, entonces el miedo es ley. Si capacitarse requiere permiso, entonces la ignorancia es política de Estado. Si mejorar un trámite es visto como peligro, entonces ya no servimos al pueblo... servimos a los trámites. Yo no quiero subvertir el orden. Solo quiero que el orden tenga sentido. Y por eso invito a todos a leer, ver, y escuchar al mentor invisible: el Ab. Pablo Oswaldo Dávila C. Porque sus ideas no son una amenaza... son una esperanza. A las autoridades, les digo: capacitar no es desobedecer. Es construir. Escuchen. Lean. Reformen. A los funcionarios, les digo: no tengan miedo. Nadie será sancionado por pensar. Y si lo hacen, entonces ya no trabajamos en una institución... trabajamos en una cárcel de papel. Y a Don Pueblo Paciente... gracias. Usted sí merece una Administración Pública que piense, que escuche, que sirva".*

La mañana siguiente, la carta había desaparecido. Pero alguien había tomado foto. Y la foto se empezó a compartir. Primero entre pasantes. Luego entre técnicos. Y uno que otro funcionario la leyó con discreción, mientras firmaba documentos sin sentido.

Camilo fue llamado a silencio. Pero ya no importaba. La idea estaba sembrada. Y en la banca de entrada, **Don Pueblo Paciente** sonreía y afirmaba: **“No hay peor ilegalidad que seguir haciendo lo mismo mientras el pueblo se muere esperando. Escuchen al mentor invisible. Es hora de despertar.”**

## Capítulo VII

### La rebelión de los formularios y El último sello



Nadie sabe quién lo filtró. Algunos dicen que fue un pasante. Otros, que fue el mismísimo sistema, cansado de que lo usaran para todo menos para servir.

Lo cierto es que, una mañana cualquiera, apareció en el escritorio virtual de todos los funcionarios un documento titulado: **“Del trámite eterno al servicio público verdadero”**, Firmado por nadie. Inspirado por alguien. Su contenido era breve pero contundente:

*“El Estado no fue creado para sellar formularios, sino para cambiar vidas. Administrar no es acumular informes, sino solucionar problemas. Y quien se niegue a innovar, se extinguirá por obsoleto. Las ideas del Ab. Pablo Oswaldo Dávila C. no son una amenaza. Son la vacuna contra el colapso de lo público”.*

Nadie admitió haberlo leído. Pero todos empezaron a actuar distinto. Los primeros síntomas de la rebelión fueron sutiles.

En los formularios de viáticos, alguien escribió a mano: “¿Y si esto fuera más simple?”

En los informes mensuales, comenzaron a aparecer frases ocultas en los pies de página:

“Innovar no es delito”

“Más resultados, menos timbres”

“Pensar está permitido”

En los pasillos, los empleados se miraban con complicidad. Comenzaron a hablar en clave:

—¿Ya leíste el manifiesto del último sello?

—Dicen que la innovación viene... y no necesita firma.

Los jefes no lo notaron al principio.

**Don Tramitón** andaba muy ocupado pidiendo informes para justificar por qué no se había hecho nada.

**Lic. Norma Desactualizada** decía que eran chismes de pasantes subversivos.

**Prudencio Congelato** reforzó su archivo de excusas con diez nuevos instructivos impresos en papel reciclado.

Pero la semilla ya estaba sembrada. Y crecía rápido.

Un grupo de técnicos organizó un taller secreto en la bodega de papelería.

Lo llamaron: “*Cómo pensar sin autorización*”.

El video principal era del **Ab. Pablo Oswaldo Dávila C.**, explicando cómo transformar la Administración Pública con innovación, enfoque en resultados y menos miedo. Se proyectó sobre una sábana colgada entre archivadores. Y cuando terminó, hubo silencio.

Luego, los funcionarios públicos empezaron a leer a conciencia la Carta Iberoamericana de Innovación en la Gestión Pública, la Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto, y la Carta Iberoamericana de Inteligencia Artificial, como documentos claves que sugirió el Ab. Pablo Oswaldo Dávila C. para la transformación de la Administración Pública al servicio de la sociedad.

Uno a uno, todos los presentes se levantaron y dijeron: Ya basta!!

Las ideas del “mentor invisible” se propagaron como un virus virtuoso. Los servidores públicos comenzaron a hacer lo impensable:

—Eliminaron pasos innecesarios.

—Agilizaron procesos.

—Crearon canales directos con la ciudadanía.

—Y lo más peligroso... empezaron a usar su criterio.

El sistema antiguo reaccionó como un dinosaurio herido.

**Don Burocracio Cerrado** convocó a todos los directores.

—¡Estamos ante una rebelión interna! —gritó—. ¡Debemos restaurar el orden!  
¡Que todos regresen al Procedimiento 001, versión 2003!

Emitió un memorando declarando “estado de emergencia documental”.

**Don Tramitón** pidió tres informes:

1. Sobre la amenaza digital.
2. Sobre el riesgo de pensar sin permiso.
3. Sobre la legalidad de tener ideas propias en horario laboral.

**Lic. Obedecia** y **Señorita Papeleo** comenzaron a pegar carteles que decían: *“Recuerde: toda innovación debe ser autorizada por escrito y sellada con tinta azul”*.

Pero ya nadie los obedecía.

En la sala de reuniones, **Don Pueblo Paciente**, que había sido invitado como “observador ciudadano”, alzó la voz:

—¿Saben qué observo? Que ustedes han vivido para sellar, pero nunca han vivido para servir. El pueblo no quiere memorandos. Quiere resultados.

Entonces sucedió lo impensable.

Un nuevo correo institucional llegó a todas las bandejas de entrada.

Asunto: **“ACTA DE TRANSFORMACIÓN ADMINISTRATIVA – Firma obligatoria”**

El documento anulaba más de 40 procedimientos innecesarios, derogaba memorandos absurdos y declaraba el fin del trámite eterno.

Al final, un espacio: *“Último sello”*.

El sello de Don Burocracio Cerrado debía ser el último de la era anterior. Pero no llegó.

**Don Burocracio** se negó.

—No firmaré esto. Es ilegal. Esto es una herejía. ¡Es innovador! Fue su sentencia.

La ciudadanía, organizada en veeduría, pidió su destitución inmediata por obstaculizar la eficiencia del servicio público. Horas después, su oficina fue vaciada.

En la puerta dejaron un letrero: **“Zona libre de burocracia estéril”**

El meteorito había caído. No era fuego. Era conocimiento. No venía del cielo. Venía de adentro. Era la **Innovación Pública**, destruyendo las viejas estructuras como asteroide civilizatorio. Los funcionarios que supieron adaptarse, sobrevivieron. Los que se negaron a cambiar, fueron superados por el tiempo, la ética y la ciudadanía.

**Camilo**, el pasante, fue invitado a liderar el nuevo Comité de Transformación Pública.

**Lic. Obedecia** y **Señorita Papeleo** se sumaron al cambio: ahora capacitaban a otros en simplificación de trámites. Incluso **Prudencio** pidió disculpas y entregó voluntariamente su archivador de sellos, como ofrenda simbólica de su rendición.

Y en el acto institucional de reapertura, frente a toda la entidad reunida, se escuchó la voz de **Don Pueblo Paciente**, ya no como víctima, sino como líder:

*“La burocracia que se niega a cambiar no merece seguir. El Estado está al servicio de la gente, no de los sellos. Hoy dejamos atrás el miedo. Hoy abrazamos el sentido común. Hoy, el último sello no cierra un trámite... cierra una era”.*



## Capítulo VIII

### Digitalización y modernización del Estado



Todo comenzó con un clic. Un formulario, antes atrapado en tres carpetas, cinco firmas y dos sellos húmedos, apareció de pronto en una nueva versión: **digital, editable, trazable**.

Era el trámite para solicitar viáticos.

Fue el diseño de Camilo, el pasante, harto de ver a los funcionarios repetir lo mismo en papel y con errores. No pidieron permiso. No convocaron a comité. Solo pensaron, lo hicieron... y funcionó.

La primera persona que usó el nuevo formulario lo llenó en 2 minutos.

La segunda dijo: “¿Así de fácil?”

La tercera preguntó: “¿Esto es legal?”

Y alguien respondió: Sí. Legal... y lógico.

Esa mañana, algo cambió en el aire institucional. En vez del habitual “¿ya imprimiste?”, se escuchó: ¿Viste que ya está en línea?

En lugar de “falta sello”, alguien dijo: Esto ya tiene trazabilidad.

Y en el café de la esquina, entre murmullos, se decía:

—Dicen que es por las ideas del abogado ese... el Pablo Oswaldo, el de la innovación pública.

La leyenda del “mentor invisible” se consolidaba. Ya no solo inspiraba. Ahora transformaba.

La digitalización de un solo trámite pareció un detalle, pero fue el **primer golpe certero al monstruo de la burocracia**.

En cuestión de días, otros formularios siguieron el mismo camino:

- Solicitudes internas.
- Registro de contrataciones.
- Actas de entrega.
- Informes mensuales.
- Y hasta los oficios “de cortesía” que nadie leía.

Cada documento que abandonaba el papel era un trozo del viejo sistema que se desmoronaba.

Los funcionarios comenzaron a hablar distinto.

Ya no decían: “Mejor no hagamos nada, no sea que la Contraloría nos observe”.

Ahora decían: “¿Qué valor tiene esto para la ciudadanía?”

Ya no preguntaban: “¿Dónde está el instructivo?”

Sino: “¿Cuánto tiempo ahorra esta propuesta?”

Ya no discutían el *procedimiento*, sino el *impacto*.

Nació un nuevo lenguaje institucional: **Resultados, eficiencia, trazabilidad, derechos, mejor valor por dinero**. Las palabras se alineaban, poco a poco, con el verdadero sentido de la Administración Pública.

Las autoridades lo notaron. Y esta vez, no para frenar el cambio... sino para **institucionalizarlo**.

Se convocó una asamblea extraordinaria.

**Don Tramitón**, que había sobrevivido a la purga de sellos, tomó la palabra:

—Compañeros, es evidente que el cambio no solo es necesario... es inevitable. Propongo que se redacte una nueva política institucional basada en innovación, eficiencia y valor público.

**Lic. Norma Desactualizada** sorprendió a todos:

—Yo he leído sobre la OCDE y la simplificación regulatoria. Y saben qué... ya era hora. El miedo no puede ser más fuerte que el sentido común.

**Ing. Prudencio Congelato**, aún con algo de temor, mostró orgulloso un **cuadro de mando financiero digital**, donde se veían los proyectos en ejecución con semáforos de eficiencia.

—Ahora todos pueden ver qué sirve... y qué no.

Hubo aplausos.

Hasta **Lic. Obedecia** y **Señorita Papeleo**, antes especialistas en trabar trámites, lideraban un nuevo taller: *“Cómo dejar de complicar la vida al ciudadano”*.

Y entonces ocurrió lo impensable: **una norma jurídica sin letra muerta**.

Inspirados en el manifiesto del Ab. Pablo Oswaldo Dávila C., se aprobó la **Primera Resolución para la Innovación Pública Efectiva**, cuyos principios fueron:

1. **Transformar los procedimientos en soluciones.**
2. **Respetar los derechos humanos en cada decisión administrativa.**
3. **Aplicar el mejor valor por dinero en cada contratación pública.**
4. **Rechazar la burocracia como fin en sí mismo.**
5. **Promover una cultura de resultados, no de excusas.**
6. **Fomentar la ética y la integridad pública.**

Era el inicio formal de la **nueva Administración Pública**.

Y en la pared principal de la institución apareció una frase: *“Inspirados por el pensamiento del Ab. Pablo Oswaldo Dávila C.”*.

Pero la transformación no se quedó en las oficinas. El cambio llegó a los territorios. Los trámites simplificados permitieron ejecutar más rápido las obras locales. Los procesos digitales aceleraron compras urgentes. Las decisiones ya no se tomaban con miedo, sino con enfoque en resultados. Los ciudadanos ya no eran enemigos del sistema, sino su razón de ser.

**Don Pueblo Paciente**, el eterno olvidado, fue ahora invitado a liderar la nueva mesa de control ciudadano.

—He esperado años —dijo al inaugurar el nuevo portal de servicios digitales—. Pero ya no espero con resignación... ahora fiscalizo con decisión.

En su discurso ante la prensa, dijo: *“La digitalización no es solo cuestión de sistemas. Es cuestión de voluntad. De recordar que el Estado existe para servir. Hoy, por fin, la modernización no es promesa, sino práctica”*.

Y el periodista preguntó:

—¿Qué le diría al Ab. Pablo Oswaldo Dávila C.?

Don Pueblo sonrió.

—Que sus ideas germinaron. Que sus palabras ya no son solo inspiración. Son norma. Son sistema. Son esperanza.

La historia dirá que el cambio comenzó con un clic. Pero quienes estuvieron allí saben que fue más que eso. Fue la rebelión silenciosa de quienes, por años, sellaron sin entender. Fue la madurez de un pueblo que aprendió a exigir. Fue la valentía de pensar, cuando pensar era sospechoso. Fue la voz de un mentor invisible, que le habló al alma de las instituciones.

Y así, en la pizarra digital del nuevo sistema, apareció un mensaje:

*Trámite completado con éxito. Estado actualizado. Ciudadanía priorizada.*

*Camilo, el pasante susurró: “Y así, desde un trámite digital, comenzó la nueva era del Estado. No perfecta, pero viva. No fácil, pero justa. No para sellar... sino para servir.”*



## Capítulo IX

### De la norma al sentido, El Estado que merecemos



El año de la transformación administrativa terminó, no con fuegos artificiales ni memorandos de felicitación, sino con una verdad silenciosa que flotaba en el aire de todas las oficinas públicas: **Cumplir la ley no es suficiente.**

La legalidad sin propósito es solo una forma elegante de ignorar los derechos humanos. La norma vacía de sentido se convierte en trampa. Y el trámite sin resultado, en violencia institucional.

Fue una lección difícil. No todos la comprendieron a la primera. Algunos nunca lo hicieron. Pero quienes sobrevivieron a la caída del viejo sistema —aquellos que dejaron de sellar y empezaron a servir— lo entendieron con claridad: **La Administración Pública debe tener alma.**

La escena ocurría en un auditorio renovado, en lo que antes era el archivo general. El evento se llamaba: *Jornada Nacional por el Sentido Público: Del Trámite a la Transformación*. Allí estaban todos los personajes de esta historia, no como caricaturas de la ineficiencia, sino como testigos y responsables de una nueva era.

**Don Tramitón**, ya sin su carpeta de excusas, tomó la palabra con humildad:

—Durante años, me refugié en informes innecesarios. Pensé que no decidir era más seguro. Pero hoy entiendo que no decidir... también es decidir mal.

Le siguió **Lic. Norma Desactualizada**, que parecía otra persona:

—Yo temía a la Contraloría, al cambio, al error. Pero el verdadero error fue tener miedo de pensar. Ahora enseño ética pública y derechos humanos a los nuevos funcionarios. Y, créanme, hay esperanza.

**Prudencio Congelato Andrade** mostró con orgullo un tablero interactivo que mostraba el gasto público por impacto social:

—Antes medíamos cuánto gastábamos. Ahora medimos cuánto servimos.

El público aplaudió.

**Obedecia** y **Papeleo** subieron al escenario. Con voz temblorosa, pero decidida, recitaron un poema que arrancó lágrimas y risas: *“Trámite, ya no te necesito. Me hiciste sentir segura, pero vacía. Hoy sirvo, y en servir, encontré sentido”*.

Luego vino el turno del pasante **Camilo**, quien organizó la primera capacitación prohibida, expuso un plan nacional para eliminar la brecha digital en municipios rurales:

—Modernizar el Estado no es una moda. Es un acto de justicia social.

Pero el momento más esperado fue cuando subió al escenario **Don Pueblo Paciente**. Ya no era un espectador olvidado. Ahora era un referente moral. Lo anunciaron como: *“Representante de la ciudadanía organizada”*. Él caminó con paso lento, mirada firme y voz profunda:

—Yo esperé durante años una firma. Vi morir sueños y hasta vidas por culpa de los trámites sin alma, perdí a mi hijo Julián por culpa de la legalidad y la burocracia.

—Nos hicieron creer que cumplir la ley era todo. Pero vi cómo, cumpliendo la ley, negaron medicamentos, rechazaron pagos, perdieron papeles... y con ellos, la dignidad de la gente.

—Hoy les pido que entiendan esto: **la ley no basta**.

—Un trámite justo es el que sirve. Una norma con sentido es la que protege la vida. Un Estado moderno no es el que usa computadoras... sino el que usa la razón y el corazón para servir.

El auditorio entero se puso de pie. No por protocolo sino por convicción.

Aquel día se presentó también el nuevo **Modelo de Gestión Pública Nacional**, basado en los postulados del **Ab. Pablo Oswaldo Dávila C.**, ahora reconocidos como doctrina oficial de la transformación.

Los principios del modelo eran sencillos, pero poderosos:

1. **Simplificación administrativa** como deber ético y técnico.
2. **Uso intensivo de TICs e inteligencia artificial**, con sentido público.
3. **Eliminación de la brecha digital** como condición para la justicia social.
4. **Mejor valor por dinero** como principio rector en toda contratación.
5. **Respeto a los derechos humanos** como eje de toda decisión administrativa.
6. **Ética e integridad pública** como sello del nuevo servidor estatal.
7. **Resultados tangibles para el desarrollo nacional y local**, medidos, verificados y comunicados.

En una gran pantalla, el auditorio vio proyectada la siguiente frase: *“El Estado que merecemos no se construye con sellos. Se construye con valentía, ética y tecnología con propósito.”*

Desde aquel acto, las transformaciones dejaron de ser institucionales... para volverse nacionales:

- En un pequeño municipio de la sierra, un gobierno local eliminó 17 requisitos para obtener una licencia de funcionamiento.
- En una parroquia amazónica, se implementó un sistema de IA que ayudó a priorizar obras de alcantarillado.
- En zonas urbanas, se capacitó a adultos mayores en herramientas digitales, como parte de un programa para combatir la brecha digital.
- En comunidades rurales, los promotores públicos ya no llevan formularios impresos, sino tabletas con conexión directa a los sistemas del Estado.
- En los ministerios, las decisiones ya no se justifican con “está en el reglamento”, sino con “esto cambia vidas”.

Los medios de comunicación lo llamaron *“El Despertar del Estado”*.

Los académicos hablaron de un “Nuevo Contrato Social Burocrático”.

Pero para Don Pueblo Paciente, era más sencillo:

—Ya no tengo que volver mañana. Ahora me resuelven hoy.

Ese día, en todo el país, se celebró con una frase: *“El trámite eterno murió. Y en su lugar, nació el Estado que merecemos. No es la ley la que transforma al Estado. Es el sentido con el que la aplicamos.”*

No fue una frase publicitaria. Fue una promesa cumplida.

## CONCLUSIÓN FINAL



Si llegaste hasta aquí, es porque algo dentro de ti ya despertó. Este Manual no es ficción. Es espejo. **Es una cachetada elegante a la vieja burocracia que nos ha robado tiempo, dignidad y hasta vidas.**

Cada personaje representa un obstáculo real que enfrentamos a diario: el miedo al cambio, el culto al trámite inútil, el abuso de poder disfrazado de procedimiento. Pero también representa algo más profundo: la posibilidad de cambiar.

La pregunta es simple: **¿vas a ser parte del problema... o de la solución?**

No necesitas permiso para innovar. No necesitas un sello para pensar. Lo que necesitas es **valentía para actuar**, integridad para servir, y pasión por dejar un legado. Porque si no cambiamos nosotros, ¿quién? Y si no lo hacemos ahora, ¿cuándo?

Esta no es una historia con final feliz. Es una historia que **apenas empieza**. Y tú, como servidor público, como ciudadano, como líder, tienes dos caminos: seguir sellando... o empezar a transformar.

Recuerda: **la burocracia se hereda, pero también se entierra.**

Elige ser parte del Estado que merecemos. Y si tienes dudas... **vuélvela a leer. Pero esta vez, con el corazón abierto.**



Ab. Pablo Oswaldo Dávila C.

---

ESTADO Y CONTRATACIÓN PÚBLICA

O despertamos ahora y transformamos la Administración Pública, o seguiremos enterrando sueños con cada trámite inútil. El país no necesita más firmas, necesita más propósito.

**¡Hazlo diferente, hazlo con sentido... o aléjate del Estado!**





Ab. Pablo Oswaldo Dávila C.

---

ESTADO Y CONTRATACIÓN PÚBLICA

En la era actual de Inteligencia Artificial, TICs y velocidad digital, si aún seguimos atrapados en trámites interminables y sellos húmedos, ya no hablamos de burocracia, ¡hablamos de *burrocracia*! Una era en la que seguimos corriendo en círculos, como burros con corbata, mientras el mundo avanza.





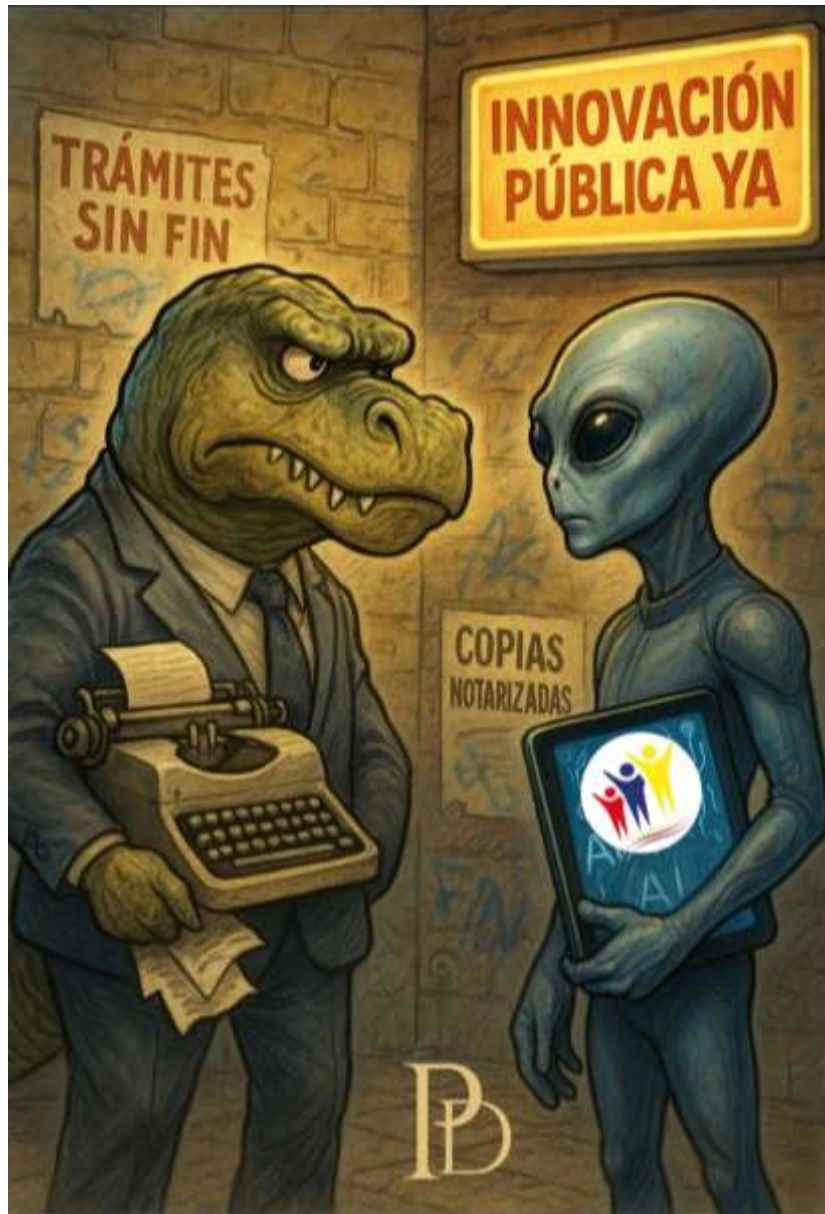
Ab. Pablo Oswaldo Dávila C.

---

ESTADO Y CONTRATACIÓN PÚBLICA

«No es la especie más fuerte la que sobrevive,  
ni la más inteligente,  
sino la que mejor se adapta al cambio»

Charles Darwin





Ab. Pablo Oswaldo Dávila C.

---

ESTADO Y CONTRATACIÓN PÚBLICA

**Contactos:**

0996 007-232 / 0998 072-157 / 0999 053-762

## **LECTURAS RECOMENDADAS PARA INCURSIONAR EN LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA**

Carta Iberoamericana de Innovación en la Gestión Pública

Carta Iberoamericana de Inteligencia Artificial en la Administración Pública

El CLAD, o Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, es un organismo internacional público que busca modernizar la gestión pública en los países iberoamericanos.

Las Cartas Iberoamericanas, emitidas por el CLAD, son instrumentos que establecen principios y directrices para la modernización y mejora de la gestión pública en la región, promoviendo la adopción de buenas prácticas y la innovación en los estados miembros.

Se recomienda visitar la página web:

[www.clad.org](http://www.clad.org)



Este no es un manual cualquiera.  
Es un viaje por oficinas grises donde el sello húmedo manda  
más que la razón, donde los trámites matan y la innovación  
es vista como amenaza.

A través de personajes inolvidables y escenas absurdamente  
reales, esta obra revela el alma perdida de la Administración  
Pública... y propone recuperarla. Si usted trabaja en el sector  
público, o sufre por él, este Manual es para usted.  
Lea con valentía, piense con libertad, porque llegó la hora de  
despertar y construir, juntos, el Estado que merecemos.

**La Nueva Administración Pública comienza aquí!!**