

# El exceso de burocracia

## *Excess bureaucracy*

Fernando Pérez del Río.

Doctor en Psicología. Proyecto Hombre, Burgos.

**Resumen:** Se analizan las consecuencias de la fuerte tendencia a burocratizar los centros asistenciales y se recomienda simplificar los protocolos y registros requeridos.

**Palabras clave:** Burocracia. Drogodependencias. Centros. Asistencial.

**Summary:** We analyse the consequences of the strong tendency to bureaucratize the welfare/social centre and it is recommended to simplify protocols and required registers.

**Key words:** Bureaucracy, drugs addiction, Social centres.

Aquella tradición de sentarse frente a un paciente que sufre y preguntarle: “¿Qué le ocurre?”, “¿Qué motivos le han traído hasta aquí?”, “Corre riesgo de desaparecer. Utilizando palabras más actuales, está a punto de extinguirse.

Según el filósofo francés Lipovetsky (2007) “El confort hipermoderno no se puede separar de una multitud de dispositivos encargados de asegurar, proteger, prevenir, minimizar los riesgos [...]. Es tiempo de la felicidad con instrucciones de uso para todos.” Ciertamente, hoy, al paciente se le ha de bombardear con una avalancha de preguntas de forma mecánica y sistemática con objeto de cumplimentar una serie de cuestionarios, protocolos, pruebas, anexos, fichas, registros de entrada, test y retest, entrevistas estructuradas y semi-estructuradas, analíticas, hojas de contacto de familiares... y un registro de satisfacción de su primera visita.

Después hay que rellenar todo lo relacionado con las normas ISO 9001:2008 (o con otras normas como la 9004 que nos ayuda a mejorar la ISO 9001:2008) y, asimismo, hay que cumplimentar la normativa APCC, la Ley de Protección de Datos y las investigaciones propias o exter-

nas que se estén realizando en ese momento, un sin fin. A todo esto se suma que la pequeña subvención que antaño se justificaba con un folio y su factura correspondiente, hoy precisa muchos más folios, la entrega de los estatutos, una memoria adaptada, cuatro anexos y un largo etcétera. ¡Ah!, y unas fotos, donde casi siempre y debido a la Ley de Protección de Datos, salen solo las espaldas de los pacientes. A todas luces se ha pasado de atesorar escasos registros a padecer una sobreabundancia de papeles, por consiguiente no es ajeno pensar que el trabajo que antes lo hacía una persona hoy requiere varias.

Además de lo expuesto, en nuestros días es frecuente que también se pida la aplicación de determinadas “guías a seguir”, que bien pueden constar de más de 30 registros a aplicar por cada paciente; todos a cumplimentar rigurosamente. Registros que en algunos casos tienen diez folios de extensión. Es decir, en total, al ordenar y sumar todos los impresos que aglutina una guía al uso, podemos llegar fácilmente a contabilizar unos 80 folios de minuciosas preguntas a rellenar diligentemente por cada usuario nuevo que entra en un dispositivo concreto.

Resulta presumible que algún usuario se pueda librar de la realización de algún que otro registro, pero eso se compensa casi siempre con otros documentos que deben ser aplicados en varios momentos durante su proceso. Finalmente, podremos obtener igualmente unos 80 folios aproximadamente por cada usuario y a esto, al mismo tiempo y entrecruzándose, se le debe agregar la propia burocracia que por necesidad esté aplicando el centro, que ya suele ser abundante. Pero la fortuna en ocasiones se tuerce aún más como la Ley de *Murphy*, en el quehacer diario vemos que incluso, dependiendo de quién los pida, se llegan a exigir los mismos datos e indicadores de formas diferentes: desglosados, juntos, yuxtapuestos, por tipos, con diseños diferentes, desmenuzados como si fuera un sudoku.

Y la pregunta frecuente, como si se tratará de un misterioso acertijo es, ¿Qué se hace con tanta información? ¿Adónde va? En principio la respuesta es simple: con tal información se realizan costosos informes, -por costosos me refiero también a económicamente-, libros rellenos de datos estadísticos muy poco atractivos para el trabajador que además suele disponer de poco tiempo para consultarlos.

Recuerdo hace años, en unas Jornadas en Palencia, la conversación de dos Educadores-monitores que tenían entre sus tareas hacer noches en un centro; tras una extensa evaluación llegaron básicamente a dos conclusiones. La primera es que de una forma muy profesional realizaban y anotaban su trabajo minuciosamente, la otra conclusión era que dedicaban tanto tiempo al cumplimiento de los protocolos y registros que ya no estaban directamente en contacto con los usuarios, es decir, dedicaban tanto tiempo a la burocracia con objeto de mantener los criterios de excelencia en calidad que ya no quedaba momento alguno para hablar con los usuarios, ya no contaban cuentos por las noches como antiguamente se hacía.

Del mismo modo y, aunque vivimos en la sociedad de las telecomunicaciones, la soledad se adueña de los ciudadanos, nuestras instituciones enmarcan certificados de calidad a costa de perder calidez y frecuencia en el trato.

Así, encontramos que la burocracia es un arma de doble filo, y en este caso pasa de ser algo necesario a convertirse en un verdadero obstáculo,

una especie de galerna que pasa por las organizaciones y las desborda con cada nueva ola. -Y es el momento de decir claramente que todo esto demora las respuestas que los pacientes urgen. Necesitándose personal extra para responder a las constantes nuevas demandas y obviamente, ese personal, siempre está en detrimento de la atención directa a los pacientes. Porque ya sabemos que al final siempre pierden los mismos.

El director de colegio que antaño daba un paseo por las instalaciones y hablaba aleatoriamente con los alumnos para sentir el pulso del momento, pasó a ser un gestor que no tiene tiempo para salir de su despacho y menos para hablar con estudiante alguno.

Muchas voces llegan a sostener que el ejercicio de implantar sistemas más burocráticos es una nueva forma de implantar la autoridad y el límite, en una sociedad precisamente con menos autoridad y límites. Los liderazgos en cuanto tales pasan a ser sustituidos por sistemas de calidad y la “agresividad”, hoy por hoy, la detectamos en el ejercicio de la aplicación de la propia burocracia. Una burocracia que llega a ser en ocasiones asfixiante.

Hoy en día encontramos menos invitaciones al cambio de sistema, menos propuestas para la renovación. Encontramos apuestas donde se modifican tan solo algunos matices, que son posturas donde se promueve la continuidad de lo mismo, es decir, ante un sistema muy complejo el objetivo no es cambiarlo sino únicamente acomodarse y amoldarse mejor al medio. En definitiva, incluso se crean modelos para adaptarse mejor al propio sistema (2).

Pero, sin dejarnos amedrentar por la nostalgia ni queja alguna, volvemos a nuestro tema aventurándonos a preguntar nuevamente, ¿Por qué se pide tanta información? La respuesta en principio es sencilla: si se deben tomar decisiones se necesita información. Ahora bien, ¿se toman realmente decisiones a partir de dichos datos? A esto se suma que en estas décadas también hemos asistido a un incremento en el volumen de las instituciones y de los funcionarios, y por consiguiente de las peticiones.

Otra razón que en numerosas ocasiones se indica para justificar la petición de “documentos extra” es la necesidad de que todos apliquen los

mismos registros bajo la loable proposición de poder investigar y evaluar, y para posteriormente realizar mejores intervenciones. En general la idea es que se debe homogeneizar la red y los criterios. Ciertamente tiene que haber indicadores comunes. En este sentido, cito al profesor Sánchez-Carbonell (1991) quien acertadamente sostiene lo siguiente: “Es muy saludable que cada programa de tratamiento para adictos parta de diferentes presupuestos teóricos, trabaje con poblaciones específicas, plantee sus propias técnicas terapéuticas y persiga diferentes objetivos. Pero ello no debería ser obstáculo para que los investigadores en esta área acepten criterios comunes para medir y valorar sus resultados. Solo de esta forma será posible comparar los diferentes programas y superar las deficiencias existentes.” Es decir, son los investigadores, evaluadores y epidemiólogos quienes deberían adaptarse a los dispositivos y no al revés.

Por supuesto tampoco se debe caer en la atomización excesiva de los tratamientos, se trata en definitiva de incluir y aprovechar la riqueza y creatividad que genera la red cuando se ofrece la libertad suficiente, lo contrario es crear un corsé donde disminuye la responsabilidad y la innovación.

Pero dadas las últimas evidencias, en algunas ocasiones la evaluación también asume como finalidad efectuar sondeos para entender y ver por dónde seguir preguntando. Globos sonda que intentan buscar algo que se intuye. Es una especie de viaje iniciático y de conocimiento pero sin lenguaje ni palabras. Un viaje auspiciado bajo el mito incuestionable de los datos y que tiene como destino entender por ejemplo cómo es la terapia; el sentido de la prevención, quieren saber cómo son nuestros usuarios; una falta de conocimientos que nunca llegan a alcanzar, un deseo de entender que nunca se llega a colmar puesto que sabemos que únicamente con los datos no se consigue. No deja de ser curioso que en ocasiones pidan un resumen de las impresiones sobre cómo van las cosas, qué piensan los profesionales en relación al tema, ciertamente, todos esos datos no ofrecen del todo la posibilidad de entender ese “*mare ignotum* de las adicciones”.

Por otro lado, estoy de acuerdo con los que afirman que la burocracia suplanta a la creación del vínculo cuando este no se sabe hacer. Desde una

visión más literaria, “el poder burocrático, hace que jamás se encuentren los actos, las palabras y los pensamientos: los actos quedan en lugar de trabajo, las palabras en las reuniones y los pensamientos en la almohada (4).” Otros autores llegan incluso a sostener de forma atrevida que “el evaluador trata de apoderarse del saber del otro. [...] Pero a poco que se mire por debajo, se ve que en ese compartir lo que se sabe entre el evaluador y el evaluado, lo que está velado, es un intento de apropiación con fines clasificatorios (5).”

Se ha hablado mucho de cómo el exceso de presente fomenta la cultura de los datos. La lógica actual exige pedir nuevas cifras sucesivamente, datos que ciertamente mañana estarán anticuados, lo que a su vez provoca un circuito de saturación de la información y donde siempre se tiene la sensación de que nada es permanente ni verdadero. Pero con la ventaja de que la saturación de información obtura cualquier inseguridad del que pregunta y pide más información.

En fin, considero que el futuro pasa en primer lugar, por compartir nuestro trabajo y ser transparentes con nuestros compañeros evaluadores, En cuanto éstos participen directamente desde lo comunitario, y visiten nuestros centros, es seguro que el encuentro con la práctica será proporcional al descenso en la petición de datos.

En segundo lugar, puede ser el momento adecuado para calcular el tiempo que una persona destina a la burocracia exigida, y pedir nuevas compensaciones económicas por el excesivo aumento de la burocracia que se ha promovido estas últimas décadas.

En tercer lugar, la investigación debe apuntar también a otros aspectos por ejemplo, cuál es el coste económico que conlleva la burocracia y el exceso de esta cultura.

Debemos empezar a investigar cuáles son los efectos y complicaciones de tales excesos de burocracia, como puede ser a mi juicio: el posible desánimo tanto en los propios trabajadores como en los usuarios.

Para finalizar, cabe señalar que se están desarrollando “guías de calidad,” a nivel experimental, con objeto de medir lo que realmente se tiene que medir y no otra cosa.

Es decir, sería conveniente medir el proceso con los mínimos indicadores, eliminando el desperdicio del ruido de fondo y lo superfluo de la burocracia, que es mucho. A buen seguro y siendo optimistas, si algún día conseguimos aplicar esta nueva metodología, denominada actualmente como filosofía *Lean*; será el usuario quien salga ganando, ya que desde el primer día podremos escucharlo -que es de lo que se trata-. Mientras tanto nosotros seguiremos intentando que sea así.

Para finalizar, toda una declaración de principios de Jacques-Alain Miller (2004): “Como puede observarse, dejo fuera de las tareas del Gabinete la obligación de ser feliz, el uso de la palabra en tono imperativo, la tendencia a la objetivación del sufrimiento [...] y le abro la puerta a lo humano y a lo personal.”

## Bibliografía

1. Lipovetsky, G. *La felicidad paradójica. Ensayo sobre la sociedad de consumo*. Barcelona: Anagrama; 2007.
2. Pérez, F., Martín, I. *Nuevas Adicciones ¿Adicciones Nuevas?* Guadalajara: Intermedio Ediciones. 2007.
3. Sánchez-Carbonell, J. La evaluación de los programas de tratamiento de las personas adictas a drogas opiáceas. *Revisiones en Salud Pública*. 1991. 2: 119-149.
4. Galeano, E. *El libro de los abrazos*. Trigésima ed. Madrid: Siglo XXI. 2010.
5. Martín, F. ¿Desea Vd. ser evaluado? *Diario Palentino*. En prensa 2006.
6. Miller, J. Una fantasía. Conferencia en Comandatura. *IV Congreso de la Asociación Mundial de Psicoanálisis*. Comandatura Bahía Brasil; 2004.

## Correspondencia

Fernando Pérez del Río  
Proyecto Hombre Burgos. Acogida.  
C/ Pedro Poveda Castroverde nº 3 • 09007 Burgos  
fernando@proyctohombreburgos.com • Tel.: 947 48 10 77 • Fax: 947 48 10 78

- Recibido: 22-6-11.
- Aceptado: 1-9-11.