

**Los aspectos técnico-administrativos
de la reorganización de la Dirección de Franquicias
del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto.**

El propósito de esta ponencia es contarles muy brevemente una experiencia diferente que me ha tocado compartir con el Dr. Pedro Avalos.

Imagínense un área de trabajo común y corriente... digamos 5 personas trabajando, el Jefe en su oficina... escritorios, papeles, expedientes, computadoras... Ahora, hagan desaparecer de esa imagen a las personas. Todavía quedan las computadoras prendidas, un café calentito, un paquete de galletitas a medio terminar... En ese momento entra Usted con su superior que le indica: "Esta va a ser su oficina. La gente ya no está más. De ahora en adelante espero que no haya ningún tipo de problemas". Dicho esto, da media vuelta y se retira. Usted comienza a pasearse por la oficina. Mira alguna nota que quedó sobre un escritorio, una montaña de expedientes, mientras piensa "¿qué harían con todo esto?, ¿cuáles serían los circuitos administrativos que llevaban?, ¿para qué servía cada cosa que hacían?". Y piensa un poquito más allá: "¿Qué pasó?, ¿por qué se llegó a lo que se llegó?". Y más importante aún: "¿cómo hacer que, a través de una reestructuración integral administrativa, desalentar la posibilidad de determinadas acciones?".

Mientras Usted está en estas cavilaciones, golpean la puerta. Al abrir se encuentra con una persona que le pregunta: "¿Usted es el nuevo Director?" Y dándole un papel le pregunta: "¿Podría firmarme esta autorización para retirar de Aduana una mercadería, sin el pago de los impuestos de importación?. Ahora me dirijo a buscarla." De más está decir que la persona le muestra una amplia sonrisa. ¡El que no sonrío es Usted!

La imagen que se hicieron, no es muy diferente a la que nos encontramos al llegar. Inmediatamente, se confirman nuestras anteriores sospechas: Primero, hay que analizar desde la raíz qué actividades se deben hacer en el área. Segundo, evaluar rápidamente el personal necesario para un desenvolvimiento cotidiano. Tercero, estimar y visualizar las necesidades de espacio físico y recursos, principalmente escritorios y computadoras. Cuarto, reconsiderar los circuitos administrativos de cada una de las actividades. Quinto, priorizar las actividades a ser reestructuradas según su necesidad e importancia. Sexto, cuando se da un paso, volver a reconsiderar todo desde el punto primero.

Tal vez el aspecto que más dificulta las cosas, y que en el primer momento puede pasar desapercibido, es que, al no contar con la gente que llevaba las actividades, se ha perdido la historia y la cultura organizacional anteriores. Es un área sin entidad, sin personalidad, sin memoria, casi autista. Sin embargo, los “clientes” intentan continuar de la misma forma, con las mismas actitudes y pretensiones, por supuesto que sólo en la parte que a cada uno de ellos le conviene, como si nada hubiera pasado.

En el aspecto de reestructuración organizacional, hay mucha literatura. Así que sólo voy a remarcar algunos aspectos diferenciales.

Supongamos que del primer análisis somero, Usted estima que el área debería tener alrededor de 20 personas permanentes. Usted rápidamente evalúa que: ¡le faltan 20 personas!. Es decir que sin tener aún definidas cabalmente las actividades que va a realizar, ya debe empezar una búsqueda de personal.

Para describir el perfil solicitado utilizamos las técnicas corrientes y habituales en función de las actividades previstas, aunque aún no tuviésemos definidas las actividades previstas. A esos criterios le sumamos 2 más.

Por una parte que la persona sea altamente adaptable a un contorno variable. Como los grupos de trabajo iban a ir siendo modificados a medida que se vea reflejada la demanda en cada uno de ellos y como la actividad en sí misma también iba a ser modificada a medida que fuésemos adecuando la normativa a los circuitos administrativos, necesitábamos personas que pudieran captar las diferencias y rápidamente realizar su actividad con los nuevos criterios.

Por otra parte era conveniente que tuvieran criterio propio. No necesitábamos un perfil que repitiera, aún sin el menor error, una tarea predefinida. Porque no había una tarea predefinida. Es decir necesitábamos que pudieran ver por su cuenta los distintos escollos que se le presentan ante cada situación nueva y que pregunte como solucionar el problema. En el mejor de los casos con propuestas de solución.

Por suerte, logramos conformar un lindo grupo de trabajo, que entendía la situación y que tirábamos todos juntos para el mismo lado.

Un aspecto a destacar, fundamental para poder haber podido realizar el cambio buscado, es tener el apoyo de las autoridades superiores. No es cosa de todos los días poder incorporar tantas personas. Los que tenemos la oportunidad, como los Administradores Gubernamentales, de rotar entre distintas áreas y distintos Ministerios, observamos áreas que necesitan personal, que lo reclaman desde algún tiempo, y otras áreas que tienen personal sobrante. Por distintas causas, los vasos comunicantes no funcionan. En esta oportunidad nuestra labor se vio facilitada por una rápida respuesta.

Ahora bien. En ese espacio de trabajo de 5 personas que Ustedes se han imaginado, con 5 escritorios, digamos con 3 computadoras que funcionan, pongamos 20 personas. Usted rápidamente se da cuenta que los puestos de trabajo se superponen bastante. Entonces se deben encarar tres tareas. La

primera de ellas es conseguir escritorios y computadoras. Con lo cual aparece una nueva pregunta ¿y dónde las ponemos?. Por eso la segunda es conseguir más espacio. La última tarea es organizar a la gente para que pueda trabajar grupos de 3, 4 y hasta 5 personas en una misma mesa y una misma computadora.

Con respecto a los escritorios y computadoras, nuevamente el apoyo de las autoridades es fundamental. Inclusive, lograr un espacio físico donde colocar escritorios y computadoras es una tarea más difícil aún.

Y quiero resaltar un aspecto fundamental: “Si deben intervenir un área o realizar un fuerte cambio estructural y administrativo, asegúrense de tener un apoyo político-institucional que sepa y que quiera respaldarlos”.

Volvamos a la imagen que teníamos, por lo menos hasta que logremos obtener un espacio vacío donde poder expandirnos y que las arquitectas diseñen los nuevos escritorios y que sean comprados por los trámites burocráticos de una licitación. Es decir varios meses. Pensemos que aún tenemos sólo 5 escritorios para 20 personas. Hasta los pasillos colapsan. Podemos dividir un poco el problema haciendo “turno mañana” y “turno tarde”. Podemos reducir aún más los inconvenientes si los que utilizan una determinada computadora realizan la misma tarea. Y también podemos disminuir el nivel de utilización de computadora haciendo que los trámites administrativos se puedan desarrollar lo más posible en papel y sobre el expediente para después volcarlo todo junto en algún momento que está la computadora desocupada.

Fue bueno que las personas no llegaran todas juntas. Se iban incorporando de a poco. Cuando se incorporaba una nueva persona, la pregunta de rigor era ¿y donde la ponemos?. La respuesta de rigor era “por ahora sentate con...”.

Hagamos un alto en el aspecto organizacional. Todas las personas vivimos mirando a nuestro alrededor. Y si bien todos tenemos nuestra propia forma de ser, es inevitable la comparación. Por ello además de intentar ser parejo con todos, hay que dar el ejemplo con uno mismo. El poder compartir los recursos escasos y ser voluble a los requerimientos de los demás en detrimento de uno mismo, hace que uno sea parte de ellos y, mejor aún, que cada uno de ellos se sienta parte del esfuerzo común. Por eso, una de las frases más escuchadas por ese entonces era “¿no me dejás un cachito la compu que tengo que hacer algo urgente?”. Es decir, por una parte, compartir un recurso muy escaso sin morir en el intento. Por otra parte, un mayor compromiso con la tarea y la búsqueda de un objetivo común. En mi caso particular, compartía la mesa con 3 personas más. No me arrepiento. Por al contrario, fue una hermosa experiencia.

Pero quisiera recalcar un aspecto que mencioné antes. Que tal vez les pasó desapercibido y que no se le asigna normalmente la importancia que tiene. En la cultura organizacional está muy arraigado el “esta es MI computadora” y “este es MI escritorio”. Lo que invariablemente conduce a que cada uno pueda manejar sus tiempos y sus recursos casi a voluntad. No era este el caso. ¿Cuántas veces escuchamos “yo quiero el escritorio cerca de la ventana”? Nosotros gracias si decíamos “yo quiero UN escritorio”. ¿Cuántas veces escuchamos “por favor a mi no me pongas cerca de fulano”? ¿Qué diría esa persona si tuviera que trabajar en el mismo escritorio?. Y todos los ejemplos que quieran poner. La pregunta es: ¿se hubiera podido mantener un grupo de trabajo de estas características si las personas no hubieran tenido un buen grado de adaptabilidad? Es la importancia de la selección de personas que sepan amoldarse a los requerimientos cambiantes.

Bien. Volvamos nuevamente a nuestra imagen inicial, pero ahora con 20 personas deambulando y chocándose en un espacio reducido. ¡Pero sin nada que hacer! Porque todavía no le hemos dado tareas a nadie.

En nuestro caso, había distintos grupos de tareas fácilmente reconocibles. Uno relacionado con la mesa de entradas, otro con la devolución del IVA de las adquisiciones de las Representaciones con sede en nuestro país, un tercero de franquicias aduaneras a la importación y exportación de elementos y enseres, un cuarto el de franquicias aduaneras para la importación y exportación de automotores, uno más para las exenciones del IVA para la adquisición de automotores de fabricación nacional y por último franquicias similares para los diplomáticos argentinos con misión en el exterior.

Comencemos por la Mesa de Entradas. El Ministerio tiene un sistema común de ingreso de expedientes, en ese entonces EXPMREC y un sistema informático de manejo de la información. Dado al volumen de expedientes que se generaban para el área Franquicias tenía la función de Mesa de Entradas del Ministerio, para los trámites propios. Con nuestra gente. Es decir. Nosotros éramos una de las pocas áreas del Ministerio que podíamos generar nuevos expedientes. Es de hacer notar que en Cancillería, cualquier nota, memoranda o un cable de una Embajada nuestra en el exterior genera un expediente diferente. Pero bueno, por lo menos sabíamos que iba a hacer uno de los grupos de trabajo. Por supuesto que se hizo un gran hincapié en la capacitación, como mandan los libros.

Nos hicimos algunas preguntas fáciles: ¿Cuántos expedientes entran por mes?, ¿de qué tema son?, ¿Cuántos expedientes entran para un trámite en particular, por ejemplo la importación de un automotor para uso oficial de una Embajada?, ¿cuántos trámites están concluidos y cuántos tendrían que estar trabajándose?.

En seguida nos dimos cuenta que el sistema general del Ministerio no nos podía responder ninguna de estas preguntas.

Al mismo tiempo, una de las primeras cosas que hicimos fue realizar un inventario interno de todos los expedientes que estaban dando vuelta por la Dirección. Es decir quisimos sacar una foto de las tareas que teníamos en danza. Un poco para reorganizar los grupos de trabajo en función de la tarea real actualizada y otro poco para empezar a controlar el descontrol. Es decir, identificar cada uno de los trámites y cada uno de los problemas para poder generarles un camino de solución. Utilizamos una planilla de cálculo Excel y lo llamé “estado actual”.

Teníamos varios problemas que apuntaban en la misma dirección. Uno, el “estado actual” se desactualizaba muy rápido. Dos, lo que les comentaba de la falta de utilidad de la Mesa de Entradas. Y tres, la necesidad que los distintos grupos de trabajo vayan volcando en un lugar accesible por todos, en particular para la Dirección, cuál era el estado de un trámite en particular. Es decir, que pasó con un trámite ingresado a la Dirección.

Entonces, pasamos el “estado actual” de mi computadora a una dirección en red. Ahora todos podían consultar cuales eran todos los trámites y, con un filtro, podían ver todos los trámites de su propio grupo de trabajo, buscar trámites perdidos, relacionar distintos trámites, etc. El esquema funcional pasó a ser así: se ingresaba por Mesa de Entradas que generaba el expediente por el sistema del Ministerio con datos mínimos e incorporaba ese expediente al Excel de uso común. Los grupos de trabajo, a medida que trabajaban el expediente, iban colocando los pasos efectuados y con fecha. Entonces, cuando se consultaba por algún trámite en particular, en seguida se podía ver qué era lo que lo estaba demorando. Nos agregaba un nuevo obstáculo: 20 personas utilizando un único archivo Excel. Recuerden ustedes que es monousuario y con bajo nivel de

seguridad. Nos agregaba una herramienta muy útil para búsquedas de información.

Es decir que informatizamos nuestra propia Mesa de Entradas según las necesidades de toda la Dirección. Por esto, otra de las frases recurrentes era “¿podés cerrar el “Estado Actual” que tengo que cargar algo?”.

Ya entrando a los distintos grupos de trabajo. No voy a detallar la tarea de cada uno. Simplemente les quiero contar cómo fueron los distintos pasos a dar.

El primer paso, es ver qué nos dice la normativa que podemos hacer y qué no podemos hacer. Por ejemplo para la importación de automotores la madre de todas es un Decreto del año 70, viejo, obsoleto, desactualizado, con lagunas normativas y con varias modificaciones, modificaciones de las modificaciones y varios complementos. En un principio tampoco teníamos un vademécum con todas ellas. Rastreábamos normas de distinto nivel e íbamos armando el rompecabezas pieza por pieza. A medida que creíamos tener el rompecabezas terminado, hacíamos un formulario acorde y un check list.

El formulario para que lo presenten las Representaciones, contenía la información que el grupo de trabajo iba a necesitar al evaluar la solicitud.

El check list para el mismo grupo de trabajo. Este chequeo era para que ellos puntearan todas las cosas que deberían encontrar y el folio correspondiente, para ubicar fácilmente de dónde habían sacado tal o cual información. Me acuerdo que los primeros check list tenían cosas elementales pero que servían como capacitación y aprendizaje. Por ejemplo: ¿la nota de la embajada tiene fecha?, ¿está firmado?. Una segunda parte incluía todas las limitaciones que se debían cumplir para poder continuar el trámite. Y concluía con cosas del circuito administrativo como ser: ¿está anexado al expediente?, ¿está foliado y nepaqueado?, ¿agregaste la información en el “estado actual”?. En otras

palabras, que cada uno tuviera su capacitación personalizada y a su vez una ayuda memoria, diría obligatoria, para que no se pudieran olvidar ninguno de los aspectos que debían controlar. Este check list fue realmente útil, porque los obligaba a pensar antes de hacer un tilde y además les daba la confianza de no olvidarse de nada importante.

Asociado a la tarea de cada grupo de trabajo está el modo de archivo. Punto tedioso y a la vez importante en toda oficina. Nos encontramos con un sistema de archivo en papel. La informática no había llegado aún. Se trabajaba con fichas por persona y por Representación diplomática. En esas fichas se anotaban los datos básicos.

Por una parte, buscar información entre fichas y más fichas es una tarea ardua. Más aún si no se mantiene un orden rígido, si se pierden fichas, si se duplican con información diferente, si se “olvidan” de ingresar información, si la información ingresada no es controlada periódicamente, etc. Todo lleva a que al cabo de una década de uso el archivo no sea confiable.

Para solucionar este punto hicimos dos tareas más. Por un lado informatizamos cada grupo de trabajo, para que los registros sean fácilmente accesibles y las búsquedas sean maravillosamente más rápidas. No voy a hablar de las bondades de la informática versus los clásicos ficheros. A medida que ingresaba nueva información, se iba incorporando al sistema nuevo. Para la información “vieja”, de los autos que estaban en trámite o ya ingresados en el país, hicimos un censo automotor. Les preguntamos a las Representaciones que autos tenían y algunos datos básicos. El paso siguiente fue confrontar “lo que ellos decían que tenían” con lo que “nuestros archivos decían que tenían”. Las diferencias fueron subsanadas buscando los archivos originales, los expedientes y volcando la información a los nuevos sistemas. Es decir, una limpieza de la información.

Esa búsqueda de los expedientes tampoco era fácil. El sistema de archivo del expediente papel se hacía por fecha y, en algunos casos, por tipo de trámite. Armar el expediente de una importación y la posterior exportación de un automotor, significaba como mínimo un expediente de autorización a la importación del automotor, un expediente de solicitud de la franquicia de exportación, un expediente de solicitud de la chapa patente diplomática, un expediente de devolución de las chapas patente y finalmente el expediente de solicitud de re-exportación del automotor. ¿Cómo buscar estos 5 expedientes si no se tiene ningún dato?, ¿Cómo saber si no había una serie de expedientes, como por ejemplo un cambio de patente por robo de las previamente otorgadas? ¡La única alternativa era revisar expediente por expediente de todo el archivo!

Imagínense, y con esto me desvíó por un momento del hilo de la charla, cómo habrá sido nuestra expresión cuando recibimos un oficio judicial solicitando toda la información disponible de 450 automotores. Una vez más, nos apoyamos en la adaptabilidad de las personas. Tuvimos que “parar” todo trámite, con excepción de la Mesa de Entradas y de alguna que otra solicitud particular, y armar una cadena de trabajo de búsqueda de notas, memos y expedientes de cada uno de los autos en cuestión, para luego armar un único expediente por automotor que tuviera reflejadas todas las contingencias por las cuales atravesó. Los expedientes que se encontraban no estaban foliados, no estaban encarpados, no tenían la carátula del expediente, etc. Era recolectar papeles aislados para después intentar darle una coherencia.

Esta es otra actividad que tuvimos que incorporar. Los trámites que recién se iniciaban se hacían bajo esta modalidad de expediente único. Fue mucho más arduo rearmar todo el archivo histórico. Pero los beneficios fueron más grandes. Ahora, cuando llega un nuevo oficio judicial o se necesita el expediente de un

automotor ya ingresado al país, no hay que entrar en pánico y frenar toda actividad de la oficina. El tiempo perdido en el rearmado fue recuperado con creces.

Hubo también otros inconvenientes que no voy a abundar en detalles pero merecen una simple enumeración. Por ejemplo.

* Cada grupo de trabajo elaboraba notas dirigidas a las Representaciones. Cada nota era distinta a la anterior aunque dijera lo mismo. El tiempo que se perdía en “pensar” una nota era considerable. Al mismo tiempo se corría el riesgo de fallar en el estilo de redacción o en el contenido. Por eso elaboramos notas modelo para cada tipo de comunicación estándar a las Representaciones. Y para que no hubiera margen de error al pasaje de información de la base informática, utilizamos una herramienta del Word que toma los datos especificados de la base de datos y arma la nota modelo. Es decir un par de clicks y la nota estaba hecha sin errores. Sólo había que controlar si se hizo bien el proceso.

* Las chapas patente diplomáticas que se entregan no tienen ninguna medida de seguridad. Es casi una simple chapa pintada. Nos pusimos en contacto con el Registro Nacional Automotor y en breve se realizará un repatentamiento por chapas patente nuevas similares a las del Registro.

* Algo similar pasa con lo que sería la “cédula verde” y la “cédula azul”. Se entrega, aún hoy, unas fichas de cartón que se habilitan con un sello oficial y la firma del Director. También se hará con el repatentamiento el recambio de esta documentación por cédulas con niveles de seguridad similares a los del Registro.

* Otro cambio fue que como se involucran exenciones impositivas y devoluciones de recursos del Tesoro Nacional, muchas de las autorizaciones que se otorgan en la Dirección debían ser avaladas por la Dirección de Asuntos Jurídicos del Ministerio. Una forma más de obstruir la posibilidad de nuevas anomalías. Pero

esto implicó reacomodamiento de circuitos administrativos y la interacción permanente con dicha Dirección, pero sin dilatar las respuestas a las Representaciones. Los tiempos entrada y salida de una solicitud no debían ser mayores a lo preestablecido.

* Hubo además un cambio en el tratamiento de las notas de las Representaciones que nos trajo enormes beneficios. Muchas solicitudes que se recibían por la Mesa de Entradas, se hacían expediente y cuando eran evaluados someramente por el grupo de trabajo, se evidenciaban errores en la presentación. Comunicados con la Representación, la nueva información o los cambios solicitados podían tardar días, meses o directamente no llegar nunca. Incluso derivaba en comentarios de los diplomáticos del estilo “hace 3 meses presenté una solicitud y todavía no tengo respuesta”, aunque callaban que parte de la culpa la tenía su propia Representación por presentar la nota sin lo mínimo indispensable. Lo minimizamos con el esquema “72 horas”. Toda nota que ingresa, se evalúa y en el caso de no contar con los requisitos mínimos, en un lapso de 72 horas se devuelve íntegramente la solicitud con un comentario de las diferencias encontradas. Es decir, se considera que la solicitud ni siquiera ingresó a Cancillería. El beneficio operativo fue doble: por un lado nuestra respuesta era casi instantánea en la negativa; por otro lado también capacitábamos al personal local de las Representaciones para que presentaran las solicitudes correctamente.

* Paralelamente a esto, hicimos un instructivo para las Representaciones de cómo y qué documentos se necesitan para cada tipo de trámite ante la Dirección. Y a fin de que esta información sea permanentemente consultada la colocamos en la página web del Ministerio. También nos sirvió a nosotros. Porque si algo estaba en la página lo teníamos que pedir, si no estaba es que no era necesario. Si era

un requisito importante que no estaba incorporado o, por ejemplo, el cambio de un formulario, al modificar la página al mismo tiempo lo estábamos comunicando a todas las Representaciones.

En resumen, cuando llegamos encontramos un área desmantelada que realizaba las tareas en forma mecánica sin otorgarle ninguna razón al trabajo hecho. Eran sólo trámites burocráticos a ser cumplidos. El cambio realizado, consensuado con Auditoría Interna del Ministerio, no solamente disminuye la posibilidad de que se produzcan ilícitos como los de público conocimiento sino también un ahorro muy importante de las arcas públicas ya sea por derechos de importación o exportación o por devolución de IVA no devueltos por no corresponder. Muchas veces, como en este caso, generar burocracia redundante tanto en evitar ilegalidades y abusos como en ahorrar fondos genuinos del Estado en un monto altamente superior a los salarios que son necesarios para realizarlos.

Pero, volvamos a imaginarnos el área de trabajo para hablar de un aspecto diferente de los circuitos administrativos. Ahora tenemos 20 personas ya capacitadas, archivos nuevos funcionales, registros nuevos confiables, etc. Cada uno de nosotros sabía o intuía todos estos inconvenientes que les comento. También sentíamos la presión de las distintas Representaciones para que todo siga como antes, es decir presentar el papel y 5 minutos después salir con el papel en la mano autorizado. Incluso invocando razones de Estado, convenios internacionales y hasta con amenazas de represalias en nuestras embajadas en el exterior. También sabíamos que la prensa hubiera recibido gustosa noticias de anomalías en la Dirección. Por supuesto que no se nos escapaba el saber que los dos Jefes antecesores, tuvieron que dejar abruptamente su puesto y que, en el segundo caso, pasó lo propio con el personal a su cargo. Y, como si fuera poco, la causa estaba en 3 Juzgados diferentes, solicitándonos información

permanentemente; o sea, evaluando nuestro trabajo diario. El riesgo de cometer un error significativo, en el marco de una organización administrativa fuertemente cambiante, generaba un alto clima de tensión y nerviosismo. ¿qué se puede hacer?

Por una parte no caer nosotros mismos en ese nerviosismo. En este caso en particular nuestra posición era una caja de resonancia. Cuando nosotros nos comenzábamos a inquietar, de inmediato se podía sentir un ambiente mucho más enrarecido con todas las consecuencias imaginables. Si nosotros estábamos tranquilos, no aseguraba nada.

Por otra parte generamos, casi sin darnos cuenta, algunos escapes de presión. Por ejemplo proponer el “viernes dulce”. Todos los viernes, en forma rotativa, uno traía un postre para todos. Generó un ambiente de distensión. A veces, fuera de programación, alguno traía una torta para compartir. Incluso los cumpleaños eran una ocasión propicia. Así como la “imposición” a toda persona que cobraba el sueldo por primera vez tenía que traer facturas y el que se iba de vacaciones tenía que volver con regalos para todos, por lo general algo para comer. Todo concepto era bueno para generar una salida momentánea a la presión que se acumulaba.

Este es un panorama rápido del antes y después de la Dirección. En el medio de todo esto, el Ministerio tenía su vida propia. Generaba cambios organizacionales que nos afectaba sustancialmente. En particular:

* El cambio del sistema de expedientes, pasando de EXPMREC a CUDAP, con un cambio de sistema informático incluido.

* La directiva de que nuestra área no pudiera ser más una “sucursal” de la Mesa de Entradas del Ministerio. Es decir que los expedientes no se iniciarían más por nuestra puerta, sino por la Mesa de Entradas del resto de Cancillería. Para que,

una vez que nos logramos adaptar al nuevo esquema de trabajo, se volviera atrás con dicha directiva y debimos generar una nueva Mesa de Entradas propia.

* Un cambio en la forma de aprobar las Resoluciones, con cambios de circuitos administrativos y nuevas características de formulación de los proyectos de Resolución.

* Un cambio de la estructura del Ministerio, en que separaba la Dirección Nacional de Ceremonial en dos: la Dirección mencionada con funciones recortadas y la Dirección de Franquicias, que incluso dependen de dos Secretarías diferentes. Simplemente por enunciar algunas consecuencias: una caja chica propia, nuevos circuitos administrativos para trámites que requieren la aprobación o intervención de autoridades superiores, inventario propio, etc.

Pero todo esto es para otra charla.

Espero haber podido transmitirles algunas ideas que, de haberlas sabido nosotros con anterioridad, nos hubieran sido muy útiles. Muchas gracias.