

## **El lío**

«Dios mío, incluso siete años después de jubilarme, el instituto no deja de atormentarme», pensó el doctor Narendra Mohan. Recordó aquel día, veinticuatro años atrás, cuando, ante una huelga inminente, la Junta de Gobierno le pidió que sugiriera algo que pudiera mitigar las quejas del profesorado y del personal contra el director del IMX. Él había propuesto la creación de dos decanatos para delegar la carga de trabajo y las atribuciones del director, junto con los sistemas y procedimientos adecuados, cuya ausencia, en su opinión, convertía a los directores en el blanco de las protestas del personal y frenaba el crecimiento y el desarrollo del instituto. El detonante en esta ocasión fue un correo del director, relativo a un caso de reclamación indebida de reembolso médico por parte de un miembro del profesorado (véase el anexo 1).

### ***Antecedentes del caso***

El correo llegó a raíz de su propia consulta sobre por qué se demoraba la revisión de su pensión y el cobro de los atrasos (véase el anexo 2, último párrafo).

El doctor Mohan y el director eran buenos amigos. El director lo trataba con todo el respeto propio de un colega mayor, y el doctor Mohan correspondía siempre atendiendo sus peticiones, salvo aquellas que implicaran viajar, ya que llevaba cinco años enfermo y ni siquiera podía hacer trayectos por carretera. Dos años después de jubilarse había dejado de aceptar cualquier compromiso externo, limitándose a la investigación y al desarrollo de literatura, tarea que podía realizar desde la cama.

El asunto había salido a la luz por casualidad, a raíz de un incidente desafortunado. El IMX contaba con dos campus separados por unos 500 km: el segundo campus, inaugurado unos veinte años más tarde, se encontraba en la Región Capital Nacional (NCR), mientras que el campus principal, el más antiguo, estaba en una ciudad de categoría A. El anterior director había contratado en 2010 a un profesor destinado en el campus de la NCR. El director actual, tratando de racionalizar los destinos, trasladó a un profesor de la NCR al campus antiguo. El profesor acudió a los tribunales para solicitar una suspensión cautelar, debido a un problema con una persona a su cargo. El tribunal no concedió la suspensión, pero salió a relucir que la declaración de ciudad de origen y de personas dependientes no se había cumplimentado correctamente. El director ya enfrentaba una resistencia similar por parte del profesorado y del personal ante los traslados entre la NCR y el campus antiguo, y viceversa. De igual modo, se enfrentaba a ciertos problemas de pagos indebidos ocurridos durante la gestión del director anterior, señalados recientemente por los auditores del gobierno.

### ***Indagación***

Tras recibir el correo del director, se preguntaba qué error podía haber cometido mientras ejercía como decano de Asuntos Académicos (AA), antes de su jubilación. Aunque él mismo había propuesto la creación del puesto de decano más de veinticinco años atrás, para evitar enfrentamientos desagradables entre el profesorado, el personal y el director, sus recomendaciones sobre la responsabilidad de diseñar sistemas y procedimientos (véase el anexo 2) para una correcta delegación de la autoridad y una clara delimitación de responsabilidades entre los distintos cargos —director, decanos y jefes administrativos—

quedaron considerablemente diluidas, cuando no ignoradas (anexo 3), en el momento en que la Junta de Gobierno aprobó la creación de los decanatos, algo que él ya había señalado al asumir el cargo de primer decano (AA), unos veinte años atrás (véase el anexo 3a).

Pero, por diversas razones, los directores optaron por ignorarlo, de modo que, de facto, siguieron siendo responsables del diseño de los sistemas y procedimientos, aunque apenas fueran conscientes de ello. Esta dilución también hizo que la planificación y el desarrollo quedaran desatendidos, aunque la etiqueta de «desarrollo» seguía asignada a un decanato (Desarrollo y Movilización de Recursos) cuyo titular no tenía experiencia ni interés en la planificación corporativa. Como resultado, ninguna de las metas del plan de perspectiva aprobado por la Junta en 1993 llegó a cumplirse (véase el anexo 4).

Como primer decano (AA), el doctor Mohan había intentado introducir y racionalizar algunos sistemas (como el procedimiento de contratación de profesorado, la aplicación de las normas de carga docente, el sistema de créditos de trabajo, etc.), impulsar el crecimiento (aumento de la matrícula del PGP), la internacionalización, etcétera, pero el siguiente director prácticamente lo sabotó, recuperando el poder para sí mismo, presuntamente para favorecer a unos sobre otros. «Solo Dios sabe qué ocurrió después, porque estuve cinco años de baja, en comisión de servicios como director de otro instituto hermano», dijo el doctor Mohan. «Pero una cosa sí puedo decir: el director siguiente no fue en absoluto menos desdeñoso con los sistemas ni con el incumplimiento de las normas. Es difícil precisar todo el follón que dejó como herencia para que el director actual lo resolviera (véase el anexo 5).

Y, en igual o mayor medida, también hay que culpar a la Junta, que no cumplió como se esperaba en términos de avance académico, y que se mostró bastante satisfecha con los ingresos y el superávit generados por actividades de bajo nivel intelectual (véase el anexo 6), y que nunca puso freno al director cuando este se equivocaba (véase el anexo 7)», concluyó el doctor Mohan.

Otro punto que el doctor Mohan había subrayado desde siempre era la necesidad de un esfuerzo sostenido para formar al profesorado en las labores de administración académica — ya fuera como jefes de tarea (presidentes de programas, etc.) o como decanos—, sin lo cual tanto el director como los decanos quedaban expuestos a cometer errores por simple desconocimiento.

## ***Sorpresa***

El correo, sin embargo, también le resultó una sorpresa. ¿Acaso la carta insinuaba que su pensión podría verse afectada (dado que llegaba en el contexto de la revisión de la pensión, véase el anexo 2, último párrafo)? ¿Es que el director no sabía que el doctor Mohan se había jubilado siete años atrás y que, según las Reglas del CCS de 1964, su pensión solo podía verse afectada (en virtud de las reglas 8 y 9) (véase el anexo 8) si hubiera cometido una falta grave durante el periodo posterior a su jubilación?

Su duda nacía del retraso en la fijación de su pensión revisada, debido a la interpretación del director sobre el valor conmutado de la pensión que debía deducirse de la pensión revisada (véase el anexo 2, último párrafo), algo que el director, como director ejecutivo y primer

firmante autorizado (el primer funcionario habilitado para librar y desembolsar pagos), se suponía que debía conocer. Quizá se debiera a no haber tratado, durante mucho tiempo, con organismos gubernamentales o autónomos regidos por las normas del servicio civil central.

«Debo ayudar al director a resolver este asunto», pensó, y pidió los detalles del caso (véase el anexo 9).

### ***La declaración***

«Ah», pensó al ver el archivo adjunto (véase el anexo 10) enviado por el director, «se trataba de la declaración de Ciudad de Origen y Personas Dependientes presentada por la profesora Babita, por duplicado, y remitida al departamento de contabilidad para liquidar la reclamación conforme fuera necesario». No había ninguna cuestión de diligencia debida por resolver, ya que esa tarea correspondía al Asesor Financiero y Director de Contabilidad (FACUM-CAO), quien liquidaba las reclamaciones médicas y de viaje con la debida autorización del director. En ningún momento se había indicado al decano (AA) que verificara los datos. Incluso si hubiera existido algún descuido, correspondía al departamento de contabilidad simplemente rechazar o devolver una reclamación por falta de información completa. Es más, aún en mayo de 2018, fue el propio director quien emitió una circular (véase el anexo 11) pidiendo una nueva declaración —no el decano (AA)— (véase el anexo 11), indicando que el estatus de dependencia se registraría por las Reglas del CCS de 1964.

Por ello, respondió al director que se trataba solo de una declaración, no de una reclamación (véase el anexo 12), cuya verificación correspondía al departamento de contabilidad. El director, sin embargo, no quedó convencido.

Se habían declarado dos personas dependientes: una madre viuda de 69 años y una sobrina de 11 años que vivía con la profesora Babita. La profesora Babita explicó que, al haber perdido la niña a ambos padres, vivía con ella como pupila. Dado que las normas del CGHS permiten considerar como dependientes a los menores acogidos como pupilos (véase el anexo 13), el profesor Mohan no tenía motivo para dudar de su condición de dependiente. La madre también vivía con ella, pero resultó que era contribuyente del impuesto sobre la renta. Al preguntarle el profesor Mohan al respecto, la profesora Babita explicó que, como su madre vivía con ella y dependía de ella para todos sus cuidados, la había incluido como dependiente. No se dio cuenta de que era el nivel de ingresos lo que determinaba la condición de dependiente, y nadie se lo había explicado. También le dijo al profesor Mohan que estaba dispuesta a compensar cualquier pérdida ocasionada al instituto por el error. El director, sin embargo, no parecía quedar convencido.

### ***El estatus de dependencia***

En efecto, en 2010, el formulario de declaración empleado —el mismo que se venía usando desde el principio— no mencionaba en ningún momento que la condición de dependiente debía entenderse conforme a las Reglas del CCS de 1964. En ningún momento llegó al decano (AA) una notificación gubernamental sobre los cambios en el estatus de dependencia derivados de las variaciones en las tasas de la asignación por carestía de vida (DA) y de las revisiones salariales, etc. La oficina del decano (AA) se limitaba a recoger los formularios de

declaración (por duplicado) y remitirlos al FA-cum-CAO para su uso conforme fuera necesario, a medida que los miembros del profesorado se incorporaban ante la oficina del decano. La oficina del decano (AA), por tanto, no podía en modo alguno ser considerada responsable de no verificar periódicamente los criterios de ingresos que determinaban la condición de dependiente, al no haber recibido ninguna indicación ni información al respecto. Además, el decano (AA), como profesor, debía asumir ante todo la responsabilidad de los asuntos académicos, y no cabía suponer que estuviera familiarizado con cuestiones de régimen del personal, propias del FA-cum-CAO y del director, cuya responsabilidad principal eran los asuntos administrativos.

Había otro giro interesante. La condición de dependiente, según las Reglas del CCS de 1964, también se determinaba por los ingresos totales procedentes de todas las fuentes. Para las viudas y las personas mayores, esto se convertía en un asunto delicado. Así, si una persona guardaba su dinero en una cuenta de ahorro, podía calificar como dependiente, ya que sus ingresos quedaban por debajo del límite. Si lo colocaba en un depósito a plazo fijo con mayor interés, podía dejar de calificar como dependiente jubilado. Incluso un simple aumento de la asignación por carestía de vida podía hacer que una persona dejara de calificar como dependiente. El estatus, por tanto, podía cambiar de un año a otro, aunque solo se registraba en el momento de la incorporación. Además, tras las revisiones salariales, cambiaba el umbral de ingresos de referencia. Así, una persona que antes no calificaba (por ejemplo, antes de octubre de 2017) podía calificar como dependiente en noviembre, al cambiar el umbral tras la Séptima Comisión de Retribuciones (7.º CPC). Pero la declaración solo se tomaba en el momento de la incorporación. No existía ningún sistema para actualizar el estatus.

El doctor Mohan se dio cuenta de ello al buscar en internet y encontrar el formulario de una empresa pública, que indicaba cómo debía tomarse la declaración cada año. Se lo remitió al director (véase el anexo 14). «Si las declaraciones se hubieran tomado cada año, quizá se habría podido evitar esta situación. Y pensar que, si la Junta hubiera tomado en serio el plan de perspectiva y su implementación, tal como sugirió el profesor Mohan, quizá el instituto habría alcanzado una altura muy distinta, en lugar de dedicar el tiempo a este tipo de labores de limpieza». Decidió, sin embargo, no involucrarse en más sugerencias, hasta que el asunto quedara resuelto.

### ***Pregunta***

P1. ¿Cómo puede resolverse este asunto?

P2. ¿Se requiere alguna otra medida?

#### **Anexo 1**

**Director, IMX23 de julio de 2018**

Estimado doctor Mohan,

Una pequeña complicación sobre otro asunto.

Usted aceptó la declaración de Babita Jhunjhunwala, en la que figuraban como dependientes su sobrina y su madre, esta última contribuyente del impuesto sobre la renta, a efectos de reclamar prestaciones.

¿Realizó usted alguna comprobación de diligencia debida? Ella podría ser condenada por fraude en la obtención de prestaciones. Usted también podría verse seriamente implicado.

---

#### Anexo 5

**Estimado doctor Vinod**, 24 de julio de 2018

Es hora de empezar a formar a quienes asuman jefaturas de tarea o decanatos, algo que llevo pidiendo a la Junta desde principios de los noventa. Puede que se estén produciendo muchos descuidos por simple desconocimiento, que dejan expuestos tanto a ellos como al director. La concesión del HAG es un caso de ese tipo, que he venido planteando con insistencia ante la Junta y el MHRD.

Mis mejores deseos para todos los actuales jefes de tarea, decanos, etc.

Mohan

---

**Director IMX**, 24 de julio de 2018

Nunca entendí realmente por qué no le concedieron el HAG a usted.

Vinod

---

Ha sido una experiencia extraordinaria, de toda una vida. Lea el relato número 6 del libro Tales of Grandfather, [smgi.in/tales.pdf](http://smgi.in/tales.pdf), para hacerse una idea.

Mohan

---

#### Anexo 9

**Estimado doctor Vinod**, 25 de julio de 2018

¿Cuándo ocurrió esto? ¿Podría enviarme por correo una copia escaneada de la reclamación, para poder recordar los hechos?

Mohan

---

**Director, IMX**

Ejem. Copia adjunta.

---

#### Anexo 11

**Estimado profesor Vinod**, 27 de julio de 2018

Encontré la siguiente circular, emitida por usted en mayo de 2018.

De: Director IMX <[director@imx.ac.in](mailto:director@imx.ac.in)>

Fecha: martes, 15 de mayo de 2018, 9:33

Asunto: Reenvío: norma Swamy

Para: Profesorado <faculty@iiml.ac.in>, Funcionarios <officers@imx.ac.in>, Personal <staff@imx.ac.in>

Cc: «Prof. SDM» sdmisra@imx.ac.in

Se solicita a todos los miembros de la comunidad del IMX que revisen y confirmen su ciudad de origen declarada, así como la lista de personas dependientes a efectos médicos y de viaje (LTC), teniendo en cuenta las disposiciones de las Reglas del CCS de 1964 (adjuntas).

Las correcciones o actualizaciones, si las hubiera, deberán presentarse en la oficina del decano de profesorado antes del 18 de mayo de 2018, en el formulario correspondiente (adjunto).

Recuerden que las declaraciones falsas constituyen una irregularidad financiera y pueden dar lugar a sanciones graves.

---

**Director, IMX** 27 de julio de 2018

Aunque se trata de una buena iniciativa, que ningún director anterior había tomado para racionalizar los sistemas, parece que aún existen ciertas deficiencias o margen de mejora, para evitar que se repitan casos de declaraciones indebidas. Quizá le convenga consultar a algunos expertos en la materia para incorporar los cambios que sean necesarios.

---

**Director, IMX**

Sí, pero a pesar de ello muy pocas personas se han presentado a revisar su lista de dependientes.

Vinod

---

#### Anexo 12

**Señor,** 28 de julio de 2018

Era una declaración, no una reclamación de LTC o de reembolso médico. La verificación de la reclamación es responsabilidad del DDO (funcionario habilitado para librar y desembolsar pagos), es decir, del FA-cum-CAO o del director.

---

**Director, IMX** 29 de julio de 2018

Lo siento, no puede escabullirse de esto con un tecnicismo. Si alguien dice «sobrina», hay que preguntar.

---

#### Anexo 14

**Estimado profesor Vinod,**

Parece que la declaración debe tomarse cada año. Adjunto una copia de la circular de la FCI. Quizá le interese examinarla, por si resulta útil para corregir el sistema, en caso de que haga falta.

Tenga en cuenta que es solo una sugerencia de cara al futuro.

Una vieja cita de Alan Greenspan:

«Las normas nunca pueden sustituir al carácter».

Bien dicho, doctor.

Mi labor de investigación y mis escritos también señalan esto desde principios de los noventa como un factor determinante en nuestro país.

No enviaré más sugerencias por el momento, para que no se me malinterprete.

De todos modos, ya indiqué mi calendario de estancia hasta diciembre, junto con los números de contacto, en mi último correo.

Mohan

---

**Estimado profesor Mohan,**

No, no... debe usted entenderlo. Por favor, siga enviando sus sugerencias. Son importantes.

---

Mi observación ha sido que las personas contratadas durante los diez años de mandato del anterior director no deberían tener cabida en el sistema del IMX. Veo mucha dilución de conducta, con un enfoque puesto en los derechos adquiridos más que en la construcción institucional.

Necesitamos construir sistemas que rechacen automáticamente los errores de tipo 2. Es la única manera de garantizar la sostenibilidad.

Solo estoy dejando de lado el papel de «Rai Saheb» (esos que tienden a dar consejos no solicitados), al menos hasta que se resuelva el presente caso.

Mohan

---

*Nafraton ke teer khabar, Doston ke shahar mein, Hamme kis kis ko pukara, Ye kahani phir kabhi*

---

---

**El director, IMX**

**Estimado señor,** 22 de agosto de 2018

Al recibir su correo, que reproduzco más abajo, quedé por un momento confundido sobre cómo podía reducirse la pensión neta tras una revisión.

Como «tubo de luz» que soy (expresión coloquial para alguien algo lento de entendederas), me llevó un tiempo comprender la lógica oculta del asunto, y por qué el gobierno no lo permite, así como confirmar que mis cálculos eran correctos.

He incluido un ejemplo ilustrativo en la hoja adjunta, junto con una referencia al portal de pensiones del DoPt, para ayudar a fijar rápidamente el salario revisado y desembolsar los atrasos. Espero que ahora se proceda con rapidez al desembolso de los atrasos.

Saludos,

Mohan

Copia a: Sh. Dharr, Sh. Basu

---

**Señor,**

Hemos enviado la consulta al MHRD/CAG para que la aclaren.

He hablado con ellos personalmente. Esperamos la respuesta muy pronto.

Basu

Copia al director

---

**Estimado señor Basu,** 23 de agosto de 2018

¿Es usted consciente de que los jueces y los auditores de la CAG no deben dar, oficialmente, ninguna aclaración por adelantado, ya que podría considerarse una labor de consultoría?

---

**Señor,** 24 de agosto de 2018

También lo envié al MHRD. El oficial de sección\* ha dicho que enviará la aclaración.

Basu\*\*

\* En la escala salarial PB 2

\*\* En la escala salarial PB 4

Director en la escala salarial HAG+

### ***Puntos a considerar al resolver el caso y las medidas de seguimiento***

Diferencia entre error y fraude. → **Error**

Diferencia entre lo erróneo y lo falso. → **Erróneo**

Diferencia entre un error por falta de claridad y por ignorancia individual. → **Falta de claridad**

Diferencia entre el error de quien diseña el sistema, las políticas y los procedimientos y los transmite, y el de quien los aplica mal por falta de claridad. → **Quien lo diseña**

Diferencia entre que los formularios de políticas y procedimientos del sistema no se actualicen ni modifiquen adecuadamente con el tiempo, o que nadie tenga asignada esa responsabilidad. → **Que nadie tenga asignada la responsabilidad**

Diferencia entre que los puntos 4 y 5 ocurran por descuido o que no se hagan pese a haberse señalado. → **Pese a haberse señalado**

Diferencia entre quién recoge la declaración y quién la verifica antes de aceptar las reclamaciones. → **Quién la verifica**