

# **Los archivos y la gestión org. Evasión fiscal: diseño de instrumentos para el estudio de la conducta fiscal. Evasión fiscal: diseño de instrumentos para el estudio de la conducta fiscal**

2016 | Artículo de conferencia

## **VI Jornadas Archivísticas de Reflexión. Sesión 2016 - Archivos, Documentos y Sociedad -**

Universidad Nacional de Córdoba

### **Autores:**

*Ojeda, Sergio Luis*

*Aguirre, Fabián Ariel*

Ojeda, S. L., Aguirre, F. A. (2016). Los archivos y la gestión organizacional: aportes para su análisis. En: VI Jornadas Archivísticas de Reflexión: Sesión 2016: Archivos, Documentos y Sociedad. Universidad Nacional de Córdoba, Argentina.

<http://repositorio.unne.edu.ar/handle/123456789/544>

# Los archivos y la gestión organizacional: aportes para su análisis

---

2016 | Artículo de conferencia

VI Jornadas Archivísticas de Reflexión. Sesión 2016  
- Archivos, Documentos y Sociedad -  
Universidad Nacional de Córdoba

## **Autores:**

- Prof. Esp. Ojeda, Sergio Luis
- Bib. Aguirre, Fabián Ariel

Ojeda, S. L., Aguirre, F. A. (2016). Los archivos y la gestión organizacional: aportes para su análisis. En: *VI Jornadas Archivísticas de Reflexión: Sesión 2016: Archivos, Documentos y Sociedad*. Universidad Nacional de Córdoba, Argentina.

<http://repositorio.unne.edu.ar/handle/123456789/544>



Estamento de  
Egresados  
Archivología

Escuela de  
Archivología

Secretaría de  
Investigación,  
Ciencia y Técnica



Archivo General  
e Histórico UNC

ffyh



## **VI Jornadas Archivísticas de Reflexión. Sesión 2016**

### **ARCHIVOS, DOCUMENTOS Y SOCIEDAD**

Universidad Nacional de Córdoba, 22 y 23 de agosto

#### **Eje temático:**

Archivos de la sociedad civil e instituciones privadas

#### **Título de la Mesa:**

Acciones de protección y salvaguarda de los archivos de la sociedad civil y de entidades privadas.

#### **Título de la ponencia:**

Los archivos y la gestión organizacional, aportes para su análisis.

#### **Autores:**

Sergio Luis Ojeda – Facultad de Humanidades – UNNE [aniserojedas@gmail.com](mailto:aniserojedas@gmail.com)

Fabián Aguirre – Facultad de Humanidades – UNNE [aquirrefabian.unne@gmail.com](mailto:aquirrefabian.unne@gmail.com)

#### **RESUMEN:**

El ritmo de trabajo lento e individualista de antaño ha dado paso a la aceleración, el liderazgo y el trabajo en equipo. En la actualidad la propia sociedad ha sido calificada como organizacional. Los productos que a diario consumimos son producidos, distribuidos, promocionados, vendidos, por organizaciones. En este sentido, todo archivo, antes de ser una unidad de información es pues una organización formal humana o social. Su conformación y organización no solo contribuyen, sino que determinan la salvaguarda de su acervo. Si bien es preciso que sus miembros tengan la formación, capacitación e idoneidad necesarias, se precisa por parte de los mismos de una actitud profesional que implique no sólo verse como archivistas o profesionales de la información, sino como gestores de la información y el conocimiento al servicio de la comunidad y de los profesionales que así lo requieran.

Quien no se ve, no se percibe y no se siente responsable de que la información contenida en los documentos de archivo llegue a los usuarios, a quienes también podemos considerar clientes, no será un verdadero gestor de la información y el conocimiento.

Desde la cátedra Pedagogía de la Comunicación y Gestión de la Información de la Licenciatura en Ciencias de la Información de la Facultad de Humanidades de la UNNE, durante el ciclo lectivo 2016, se ha orientado el trabajo de análisis organizacional del Archivo Histórico Monseñor Alumni de Resistencia. Se ha evaluado cómo el factor humano tiene directa incidencia en la salvaguarda y difusión de su acervo.

A través de la observación no participante y la realización de entrevistas a informantes claves así como por medio de charlas informales, fue posible conocer y adentrarse en el archivo como organización en la cual poder estudiarlo no solo desde lo organizacional sino también brindar un aporte para fortalecer y/o mejorar aquellos aspectos que permitan al archivo posicionarse como una unidad de información integral.

El eje del análisis estuvo centrado en la comunicación interna, las políticas de comunicación externas, la gestión de la información y la gestión del conocimiento al interior de la organización, para que se produzca un aprendizaje organizacional efectivo y coherente propendiendo al mejor funcionamiento como organización y le brinde una ventaja competitiva necesaria para brindar un servicio de información no solo deseable sino óptimo.

## **INTRODUCCIÓN**

Desde el año 2005, se viene realizando con los alumnos de la Cátedra Pedagogía de la Comunicación y Gestión de la Información de la Licenciatura en Ciencias de la Información de la Facultad de Humanidades de la Universidad Nacional del Nordeste, un trabajo de vinculación con el medio, a través de organizaciones distintas a las unidades de información tradicionales desde el ámbito de la Gestión, la Gestión de la Comunicación, de la Información y del Conocimiento; pero, este año, a diferencia de lo planteado en años anteriores la inserción y análisis de la organización se llevó a cabo en el Archivo Histórico de la Provincia del Chaco “*Monseñor José Alumni*”, como organización, con personas, procesos y productos inserta en la sociedad chaqueña que brinda servicios de información y no como unidad de información.

El objeto de esta modalidad es justamente que los cuasi profesionales puedan poner a prueba las competencias profesionales adquiridas en la licenciatura y así

lograr ampliar su visión respecto del campo profesional y el alcance e incumbencias propias del título que otorga la Facultad de Humanidades – UNNE y sobre todo generar un espacio de reflexión y debate destinado a conocer, intercambiar y proponer acciones que permitan acceder, proteger y difundir no solo la información contenida en el archivo, sino sobre la manera en que pueden realizar aportes para mejorar su funcionamiento y devenir organizacional ante una realidad y un ámbito cambiantes, inciertos y sumamente competitivos, mediante la propuesta de intervención que potencie a la organización.

La presente ponencia se realizó en base a los resultados del trabajo de investigación e inserción realizado por el alumno Fabián Aguirre con la orientación del Profesor de la Cátedra Esp. Sergio Ojeda.

## **DESARROLLO**

El presente trabajo se realizó en Archivo Histórico de la Provincia del Chaco “*Monseñor José Alumni*”, creado en 1954 por decreto provincial N°2318. El mismo propiciaba la realización de estudios históricos locales de los territorios nacionales y de la reciente creada Provincia Presidente Perón, poniendo énfasis en la recopilación y guarda de la documentación como fuente para la historia.

Desde su creación el archivo tuvo diversos domicilios hasta que en 1999 se radicó definitivamente en su actual edificio en el que funcionara el emblemático Diario “*El Territorio*”, y en el cual comparte instalaciones con el Museo de Medios de Comunicación “*Raúl Berneri*”.

Desde 1987 se desarrolla en la Provincia del Chaco una política Integral Archivística poniendo en marcha el *Sistema Provincial de Archivos (SIPAR)*, creado por la Ley Provincial N°3123, con la finalidad de organizar, conservar y difundir el patrimonio documental de la provincia y asegurar su accesibilidad para la acción administrativa, la investigación histórica y de otras ciencias y para la información en general.

En la actualidad está pasando por un proceso de transición de gestión, ya que luego de ocho años de gestión interrumpida, desde fines de 2015 está a cargo del mismo el nuevo director quien es personal de la organización hace veinticuatro años, el museólogo especializado en conservación, restauración, encuadernación y

fotografía, Cesar Obes, quien tiene como eje de su gestión *“La promoción y difusión del patrimonio documental del Archivo...”*

Tiene por misión: *“Acopiar, clasificar, ordenar, conservar y difundir el patrimonio documental con valor histórico y cultural e la Provincia del Chaco”*.

Su Objetivo: *“Difundir el patrimonio documental con valor histórico de la Provincia del Chaco y promover el Archivo Histórico como centro de información histórica y cultural”*.

Sus usuarios son investigadores, documentalistas, docentes, archivistas, bibliotecarios, museólogos, aficionados, estudiantes universitarios y secundarios y, público en general.

Brinda servicios de consulta en sala y remota, de información y referencia, reprografía, biblioteca especializada en historia Regional, asesoramiento y formación de usuarios y, servicios de internet.

Entre sus áreas se encuentran: Dirección, Administración, Atención y Formación de usuarios, Referencia, Procesos técnicos, Conservación, Informática y digitalización y Almacenamiento de Documentos oficiales, Copiadores y Boletines oficiales, Período Territorio Nacional, y Archivos gráficos; y, Hemeroteca.

No vamos a describir aquí su fondo documental, pero para quienes tengan interés en el mismo, podemos citar el trabajo Conmemorativo de los 50 años del Archivo realizado en 2006 conjuntamente por Profesionales de la Facultad de Humanidades de la UNNE en el cual la Dra. Ana Ruzich de Ojeda y por la Profesora Julia Cortes realizan una descripción del mismo.

Entre sus recursos o capital humano cuenta con un Director (ya mencionado más arriba), un secretario administrativo (Archivista), un digitalizador (estudiante de Archivología) un diseñador gráfico (docente y diseñador gráfico), un referencista (estudiante de Abogacía), un responsable de atención a los usuarios (Archivista y estudiante de la Licenciatura en Ciencias de la Información), un responsable de procesos técnicos (Licenciado en Ciencias de la Información), un responsable de archivos gráficos y un asistente (ambos idóneos), un encargado de investigaciones y publicaciones (Profesor en Historia) y un responsable de mantenimiento.

Se localiza estratégicamente en el microcentro del entramado urbano de la ciudad de Resistencia Capital de la Provincia del Chaco, rodeado por las actividades

que realizan los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial provinciales. Se puede acceder a él a través de cualquier medio de transporte y comunicación, en una ciudad social y culturalmente muy activa.

Posee una dinámica organizacional con roles formalmente asignados (en cada área) y con roles complementarios como ser de *enlace* (nexo comunicador entre el interior y el exterior de la organización), de *representante* (en tareas ceremoniales y sociales), de *monitor* (receptor de la información sobre el funcionamiento administrativo de la organización), de *difusor* (distribuye la información a y en todos los niveles de la organización), de *portavoz* (transmite la información de la organización hacia el exterior), de *negociador* (generador de un clima ameno, en actividades y tareas, en la resolución de conflictos), de *líder* (aunque no es muy claro, en la coordinación y designación de tareas y responsabilidades, transmisor de patrones y significados culturales organizacionales, sentido de pertenencia), de *detractor* (quien ejerce resistencia al cambio, se opone y presenta disconformidad), de *cohesionador* (cooperador, escucha, es puente para resolver conflictos y es sensible para detectar las necesidades e inquietudes), de *especialista* (interesado solo en lo que conoce y en una cosa a la vez, realiza aportes técnicos específicos en el cumplimiento de sus obligaciones), de *coordinador* (genera sinergia grupal, define las metas y promueve el logro de objetivos, genera un clima laboral agradable, busca y distribuye la información necesaria), de *informante carismático* (por sus características temperamentales y de personalidad, recolecta información respecto de sentimientos, acontecimiento y lo que sucede en cada área para divulgarlos en sectores y momentos precisos. Puede generar confianza o conflictos, sobre todo por su afán individual de prosperidad).

La forma de trabajo es de sesgo individual y sectorial, dada la falta de comunicación interna intersectorial, el edificio y la disposición de cada área o sector coopera en esta falta de comunicación, ya que no hay en el mismo un espacio común en el cual confluyan todos los miembros (hay una cocina en dos de las plantas y sanitarios en cada una de ellas), en el segundo piso se encuentra el Auditorio y su depósito, la Dirección, la Administración y el Área de informática y digitalización, y Área de almacenamiento de documentos oficiales, Cocina y

Sanitarios del personal; en el primer piso la Sala de consultas, Sector de Referencia y Atención al usuario, Biblioteca especializada, Sala de conservación, Sector de almacenamiento de copiadore y boletines oficiales, período territorial, archivos gráficos, Sala de procesos técnicos, cocina y sanitarios del personal y; en la planta baja, la Hemeroteca y los Sanitarios para usuarios.

No todo el personal está comprometido totalmente con sus responsabilidades y tareas, lo cual se evidencia en momentos en que los puestos de trabajos están libres y los agentes realizando otras actividades que no aportan a la sinergia e integración como equipo de trabajo.

Como organismo dependiente de la Dirección Provincial de Patrimonio Cultural del Instituto Provincial de Cultura, además de sus actividades propias (procesamiento de la documentación, su conservación, digitalización y difusión, la formación, asesoramiento y atención de usuarios, visitas guiadas, muestras y exposiciones de su patrimonio) debe circunscribirse a las actividades y ejes de gestión tanto del instituto como de la provincia, a través de una planificación genérica, que, si bien no es obligatoria, el no sumarse implica quedar fuera de la agenda y del financiamiento provincial; ya que, la planificación del archivo es aprobada mensualmente por ambas instancias. Hay un gran riesgo de que al tener una dependencia política tan grande, sea desvirtuada su misión.

Como ya se esbozó anteriormente, la organización está transitando un periodo de transición, con una gestión interina, muy limitada y dependiente de las instancias superiores (la Dirección de Patrimonio Cultural del Instituto de Cultura de la Provincia del Chaco); pero más allá de esto, se evidencian conductas propias de un liderazgo emergente y democrático, fomentando el diálogo, la discusión y las sugerencias para la toma de decisiones; conduciendo y orientando al personal en un trabajo fluido y constante y sin alteraciones; con la preocupación por generar un clima ameno y una cultura organizacional con valores y significados compartidos; con una reducción de la burocracia interna; con una visión y proyección a futuro; con una buena delegación de tareas y responsabilidades puesto que conoce al personal y sabe que puede exigir y esperar de cada uno; apoya y ayuda a cada miembro a profundizar los vínculos. Es sensible a sus necesidades y sentimientos, en virtud de lo cual se puede afirmar que es un liderazgo orientado hacia las personas.



En cuanto al control y el manejo de conflictos como primera medida se recurre al diálogo con los implicados y en privado. Cuando esta instancia es superada sin resultados positivos, se realizan los informes pertinentes a la superioridad, atendiendo al estatuto del Personal Administrativo de la Provincia del Chaco, abriendo los correspondientes sumarios administrativos.

La comunicación es quizás el punto más débil en esta organización. Si bien se da en todas direcciones y de manera formal e informal, hay una gran falencia en lo que a comunicación transversal se refiere, dada la excesiva sectorización (a la cual contribuye la disposición edilicia); la falta de integración entre algunos miembros debido a la falta de un lugar físico común en que converjan todos los miembros, proliferando pequeños subgrupos, rumores y desconfianza generando un clima enrarecido e inseguro; a lo que se suma la carencia de políticas comunicacionales.

Por momentos se da una comunicación interna de carácter formal cuando se notifica al personal sobre aspectos generales como puntuales de cada área, marcando los lineamientos, responsabilidades y tareas, buscando una retroalimentación sobre el desempeño de cada área. Frecuentemente se da una comunicación horizontal informal, pero en diferentes oportunidades se generan rumores.

La informalidad de la comunicación y la flexibilidad de la organización, permite al director poder recorrer la organización buscando profundizar los vínculos con los miembros, aunque algunos de los miembros ven esto con recelo, como una amenaza y mecanismo de control. Esto evidencia el tipo de cultura que permanece en la organización, de tipo tradicional y rígida.

Por otra parte, los rumores se hacen presentes de manera natural o son generados intencionalmente por algunos miembros.

La organización carece además de una política cierta de comunicación externa y es escasa en virtud de que no está arraigada en el colectivo social puesto que no es reconocida masivamente. Si bien años anteriores se utilizaba un espacio cedido por el *"Diario Norte"* (el más importante de la provincia), no se lo hacía con la frecuencia necesaria. Actualmente se emplea una cuenta de Facebook y el email y el sitio web del Instituto de Cultura y sus publicaciones digitales e impresas. Otras iniciativas están dadas por muestras y exposiciones.

Las relaciones interpersonales son más bien frías y se circunscriben a los compañeros de sección sumadas a un cierto grado de insatisfacción respecto del puesto de trabajo y del rol desempeñado. Algunos de los miembros basados en una autoevaluación creen ser merecedores de mayores responsabilidades en función de sus aptitudes, conocimientos, y experiencias personales laborales. Si bien se desempeñan correctamente en sus tareas, no dan su máximo esfuerzo.

En base a una pequeña e informal encuesta a residentes de las inmediaciones y a transeúntes se vio que en general hay un escaso reconocimiento al punto que pocas personas conocen la organización y sus actividades. Si bien la organización pareciera no ser consciente de esta realidad, se ha mantenido alejada de la agenda cultural de los últimos años y no se percibe a sí misma como líder en su campo.

A la actual gestión interina se le presenta el desafío de modificar rígidas tradiciones y cambiar una cultura muy arraigada, pero a la vez es una oportunidad para sus miembros de replantearse su lugar en la organización y de la organización en el medio, redefiniendo su misión, visión y objetivos. Para ello se requiere esfuerzo, empeño y compromiso y que las decisiones tomadas sean respetadas e implementadas por todos.

Como propuesta de intervención, ante una realidad incierta, cambiante y dinámica, los procesos de cambio son vitales, por tanto la permanente actitud de cambio en los miembros es decisiva. Todo cambio genera inseguridades, resistencia y rechazo sea real o emocional por lo cual es indispensable planificarlo organizacionalmente, con mucha información y una comunicación permanente y fluida que mitigue la inseguridad y la incertidumbre; para que resurja de manera renovada, con roles definidos y asumidos, con la creación de áreas como la del Personal o Capital Humano, que valore este capital y lo reconozca velando por su permanente capacitación y actualización, así como la adquisición y desarrollo de las competencias humanas y profesionales necesarias en un cambio de épocas.

A todo esto, se debe sumar una gestión de la información y el conocimiento acorde a los tiempos que corren que le permitan operar, aprender y adaptarse basada en el reconocimiento de sus necesidades de información y la distribución y uso de la misma a través de sistemas y flujos que permitan a todos a ella de manera oportuna y relevante.

## **CONCLUSION**

Para constituirse en una organización que aprende, esta debe resolver sus problemas de comunicación, para que el conocimiento generado en su interior y obtenido del exterior sea adquirido, utilizado y explotado por sus miembros, es preciso generar las

relaciones interpersonales y condiciones de confianza y cooperación, lo cual es estratégico para cualquier aprendizaje organizacional.

Es prioritario lograr un equilibrio en la comunicación interna formal e informal y en todas direcciones que posibilite la dinámica, la interacción, integración y cohesión en la coordinación de actividades y tareas, que repercuta efectivamente en la productividad y los procesos de la organización; lo cual se refleja en la claridad con la que se comunica al exterior sin espacios de ambigüedad, malos entendidos, desconciertos.

Así, se reducirá la incertidumbre y las posibilidades de generación conflictos, satisfaciendo de las necesidades tanto organizacionales como individuales de los miembros, reforzando su identidad y pertenencia mediante la transparencia en el conocimiento de los temas y cuestiones que los afectan y afectan a la organización, logrando un involucramiento y aumento de la motivación respecto de sus tareas, roles y responsabilidades, incrementando su satisfacción respecto de los mismos, generando una lealtad entre los miembros, de ellos respecto a la organización y de esta para con los miembros generando un compromiso a través de la credibilidad y confianza interna y externa.

De ahí la regla de oro en toda organización... el principal cliente que debe estar satisfecho y fidelizado es el interno.

## **BIBLIOGRAFÍA**

**BARRANCO SAIZ, F.J.** 2000 Marketing interno y gestión de recursos humanos, Madrid, Pirámide.

**CHAIN NAVARRO, C.** 2000 Gestión de la Información en las organizaciones, DM, Murcia.

**IZURIETA, R., PERINA, M. y ARTERTON, C.** 2003 Estrategias de comunicación para gobiernos. Bs. As., La Crujía.

**KOTLER, P., BLOOM, P. y HAYES, T.** 2004 El marketing de servicios profesionales, Bs. As., Paidós Empresa.

**LEAL MILLAN, A.; ALFARO DE PRADO SAGRERA, A.; RODRIGUEZ FELIX, L y ROMAN ONSALO, M.** 1999 El factor humano en las relaciones laborales, de la administración del personal a la dirección y gestión de recursos humanos, Pirámide.

**MARTINEZ DE SALINAS, J** 2008 Dinámicas de grupo y selección de Personal

**OJEDA, S. L.** 2007/2016 Concepto de organización: Hipótesis y teoría de la organización, Tipos organizacionales - Principios de Psicología social - El proceso de Comunicación - Planificación estratégica - El Profesional de la Información. Competencias Profesionales Cuadernos de cátedra, Pedagogía de la Comunicación

y Gestión de la Información, Departamento de Ciencias de la Información Facultad de Humanidades, UNNE, Resistencia (Inéditos)

**OJEDA, S.L.** 2009 Los vínculos con el cliente/usuario como resultado de la adquisición de competencias para brindar un servicio profesional de calidad, ECIM Departamento de Ciencias de la Información, Facultad de Humanidades, UNNE Resistencia

**PICAS VIDAL, J.M.** 2000. Gestión del conocimiento. s.l., s.e.

**PONJUAN DANTE, G.** 2004 Gestión de información en las organizaciones: principios, conceptos y aplicaciones. Dimensiones e implementación para el éxito organizacional, Rosario, Argentina, Nuevo Paradigma, 214p.

**RUZICH, A y OJEDA, S.L.** 2011 La formación por competencias y las prácticas profesionales archivísticas de la Licenciatura en Ciencias de la Información de la Facultad de Humanidades de la UNNE ECIM Departamento de Ciencias de la Información, Facultad de Humanidades, UNNE Resistencia

**VALSECCHI, P.P., ZANETTI DE LONDRA, M. y ECHAIDE, M.J.,** Teoría de las organizaciones, Editex – Gram,

**ZUÑIGA, A** 2010 Fundamentos teóricos de la comunicación.