

## LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE VALOR AÑADIDO EN LOS ARCHIVOS BAJO EL PRISMA DE LA CALIDAD

Luis Martínez García

“Muchos de los responsables se sienten amenazados porque no se les ha ocurrido esta idea... y creen que darán una mala imagen si la aceptan.

- Así que acaban con la idea nada más nacer.
- Y luego acaban con la persona que tuvo la idea”.

Conversación entre el Vicepresidente Al Gore y el Public Service’s General Surveyor Paul Young.

*Crear una Administración Pública que funcione mejor y cueste menos.  
Informe del Nacional Performance. Review. Vicepresidente Al Gore*

### INTRODUCCIÓN

Siempre es imprescindible iniciar una ponencia agradeciendo a nuestros anfitriones su amable invitación, incluso aunque éstos nos hayan “impuesto” un título: “La prestación de servicios de valor añadido en los archivos bajo el prisma de la calidad”, enunciado que, ni empleando nuestros mejores arcanos, somos capaces de “conchabar” en su sentido completo. Entiéndonos, nos resulta un tema algo complicado de desarrollar, tanto por la dificultad de delimitar el término calidad como por nuestra disconformidad en asumir que su implantación dé lugar a “servicios de valor añadido”.

De antemano debemos advertirles que la calidad, cualesquiera que sea su significado, no significa la obtención de servicios nuevos o distintos a los tradicionalmente reconocidos en la archivística. Muy al contrario, la filosofía de la calidad se fundamenta



en el concepto de mejora de aquello que, en mayor o menor medida, realizamos de forma cotidiana en nuestro trabajo y sólo nos permitimos cambiar drásticamente aquello que, sin ningún tipo de duda, representa una rémora para nuestra organización.

Como les habrá sido fácil adivinar tras la lectura de estos breves párrafos, resulta más sencillo enumerar los instrumentos y objetivos que conlleva la implantación de técnicas de calidad, que definirla. Y es que si en algo se caracteriza es por su flexibilidad en adaptarse a todo tipo de situaciones. Aunque resulte una exageración, la definición de calidad será distinta según sea el tipo de organización y las cualidades intrínsecas de cada una de ellas. No podrá ser igual para una empresa privada que para una administración pública, pero incluso dentro de cada empresa o administración variará según el tipo de producto o prestación que se realice y el usuario, cliente o ciudadano al que va dirigido.

Tampoco resultarán idénticas para los gestores de las diferentes administraciones públicas. Aunque todas son prestadoras de servicios dirigidos a la ciudadanía, ni sus características internas, ni su estructura administrativa, ni su territorio de actuación, ni su cercanía o lejanía a las personas las hacen iguales. En todo caso pueden ser similares, parecidas e incluso complementarias, pero, aún así, deberemos huir de alcanzar soluciones genéricas para realidades distintas.

La calidad es simplemente mejorar lo que ya tenemos para satisfacer a quien lo utiliza. En nuestro caso, intentaremos que, mediante una serie de instrumentos, recursos, ideología y un acertado liderazgo, nuestros usuarios obtengan un servicio adecuado a sus pretensiones. Todavía más sencillo, la calidad es ante todo el arte de resolver los problemas, no de plantearlos.

Por lo tanto, al ser más sencillo definir lo que no es calidad, las organizaciones públicas han preferido reincorporar al actual glosario administrativo el término modernización. Una palabra que cada vez se utiliza con más frecuencia en detrimento de la difusa calidad. Una definición que también se prestará a cierta confusión, si por modernizar entendemos aplicar meramente las nuevas tecnologías para alcanzar viejos objetivos. Tal parece extraerse del “Plan Moderniza”, elaborado por el Ministerio de Administraciones Públicas<sup>1</sup>, que centra la mayor parte de sus impulsos innovadores en la configuración de la nueva administración electrónica, en el DNI-electrónico, en la Red 060 o, ingenuamente, piensa que los grandes males de la Administración se resolverán con el nuevo Estatuto de la Función Pública.

Siendo unos absolutos convencidos de la bondad de la implantación de la administración electrónica, dudamos, sin embargo, que sólo la tecnología sea capaz de transformar las mentalidades de las administraciones y de sus usuarios. La tecnología es una herramienta que nos permitirá ser más eficaces, ágiles y responsables; es uno de los medios para obtener determinados objetivos, pero siempre con el “handicap” de las obsoletas estructuras de nuestras administraciones y con la existencia de demasiados estereotipos fuertemente anclados en nuestra mentalidad burocrática.

Por el contrario, uno de los mayores riesgos radica en un exceso de confianza motivado por la falsa impresión de una eficacia ilimitada de las nuevas tecnologías, sin tener en cuenta los recursos humanos disponibles y los realmente necesarios, el clima laboral existente entre nuestros empleados públicos, los medios económicos a nuestro alcance y la situación social, demográfica y geográfica en nuestro ámbito de actuación. Si en algo ha caracterizado el fracaso de los proyectos impulsados por las organizaciones supraterritoriales es su testarudez en implantar el “café para todos”, sin tener en cuenta las especiales idiosincrasias de los diferentes territorios que las configuran.

Y esto es así, porque hemos avanzado y progresado en la tenencia de numerosas herramientas pero nos hemos olvidado de la importancia de poseer una ideología para desarrollarlas. Por supuesto, no pensamos en la específica de un determinado partido político sino en rechazar la existencia de una sociedad fundamentada en meros valores tecnocráticos. Desde el punto de vista ideológico, la calidad es un compromiso con las personas que va más allá de la implantación de determinados servicios específicos o el desarrollo de tecnologías punteras. En este aspecto, tiene como objetivo básico evitar la discriminación de personas y colectivos en el conocimiento y obtención de cualquier prestación pública. Sirva como ejemplo que la tecnología es una herramienta imprescindible para la interrelación futura de la administración con los ciudadanos, pero deben existir otros cauces que permitan una atención más personalizada a aquellas personas con menor nivel cultural o peores medios económicos. Igualmente, la excesiva burocratización en la exigencia de documentos que deben aportar las personas para conseguir una prestación pública, puede suponer que aquellas organizaciones, colectivos e individuos con mejores apoyos y relaciones sociales posean, de partida, ventajas en su relación con los poderes públicos. Y aunque todo los planes estratégicos puedan parecerse similares, lo importante no es sólo el grado de compromiso que queremos alcanzar en el cumplimiento de sus objetivos, sino reflejar qué tipo de organización deseamos, cómo la vamos a transformar y para qué queremos cambiarla.

De ahí la insistencia en el liderazgo como motor del cambio. No nos referimos sólo al técnico que, por supuesto, tiene y ocupa un lugar preferente, sino al político. Sin el impulso de los dirigentes, sin su actuación en los diferentes niveles de la organización, sin su convencimiento de la necesidad del cambio y evolución permanente de las estructuras, recursos y objetivos, nuestros propósitos fracasarán o difícilmente se mantendrán. Desafortunadamente, la mudanza de los poderes públicos, la patrimonialización y personalización de las decisiones y los continuos cambios en las

personas inciden mucho más de lo que pensamos en la existencia de una política coherente en el tiempo. A veces, el puro azar y las precarias coyunturas de los gobiernos pueden ser tanto nuestros mejores aliados como nuestras peores pesadillas.

Para implantar criterios de calidad nunca podemos obviar todo aquello que fue hecho con anterioridad. Reconocer el pasado presupone asumir la existencia de una política anterior más o menos acertada, pero siempre con un plan específico de actuación. Uno de los mayores errores que puede cometer una organización consiste en fijarse en lo anterior como si fuera un admonitorio del presente para no cometer los mismos fallos o, lo que aún es peor, menospreciar el trabajo realizado e intentar “partir de cero”. Este sentido negativo del trabajo de los demás repercute innecesariamente en nuestra valoración del presente e incide desfavorablemente en nuestros propósitos de futuro<sup>2</sup>.

Un futuro que ha centrarse en el cumplimiento de las necesidades de nuestros usuarios y su satisfacción por los servicios que prestamos. Usuarios que pueden ser tanto internos, nuestros propios empleados públicos, como externos, los ciudadanos, o ambos al mismo tiempo, como sería el caso de nuestros archivos públicos. Puesto que actuamos en régimen de monopolio y no competimos con ninguna otra organización en la prestación de servicios, tenemos el riesgo de incurrir en la indolencia, la auto complacencia o la discriminación. No buscamos clientes, ellos obligatoriamente acuden a nosotros, tampoco pueden rechazar nuestros productos, no tienen otro lugar donde adquirirlos, ni siquiera tienen demasiados recursos para reprobarnos, pues ni las reclamaciones, ni las sentencias, ni la responsabilidad patrimonial es sinónimo de cambio.

Los dirigentes pueden temer la pérdida electoral y avocarse a una política de demagogia, dádiva y prodigalidad presupuestaria, pero esto tampoco supone nada

más que una mejora coyuntural. Los funcionarios somos prácticamente inamovibles, no ya por nuestra condición estatutaria de personal fijo, sino por la dificultad, cada vez más acrecentada, para encontrar personas preparadas y comprometidas con los proyectos a cambio de una precaria retribución<sup>3</sup>.

Esta es la razón de la dificultad para implantar criterios de calidad en una administración pública cuyo rendimiento no puede medirse ni en volumen de expedientes resueltos, ni en grado de presupuesto ejecutado, ni en euros obtenidos<sup>4</sup>. La presión es más interna que externa y eso exige nuestra inmersión en proyectos cuyos resultados sólo se vislumbrarán a medio y largo plazo. Programas que nos exigirán un sobreesfuerzo dependiente de nuestro grado de implicación y que nos obligarán a la autocrítica y a la evaluación de los demás.

Uno de los resultados tangibles de la aplicación real de la calidad es la asunción de la transparencia como “leiv motiv” de nuestro trabajo. Y ser transparentes conlleva el riesgo de asumir nuestros errores o nuestra incapacidad para resolver nuestras deficiencias. Por eso, antes de embarcarnos en “un trabajo de Hércules”, debemos diagnosticar nuestra situación actual y, sobre todo, para limpiar los establos de Augías tendremos que saber qué administración de archivos no queremos.

### **LA ADMINISTRACIÓN DE ARCHIVOS QUE NO QUEREMOS**

Diagnosticar no es tan sencillo como parece. No sólo porque las circunstancias de los archivos pueden variar desde un sistema completo a una institución, sino porque significa, entre varias cosas, no rehuir las dificultades, abandonar costumbres y mentalidades implantadas desde hace años, replantearse funciones y comportamientos escasamente rentables pero cómodas en su ejecución, evitar la autocomplacencia o la propaganda institucional y, lo más duro, ser un crítico implacable con uno mismo y con nuestra organización. Puesto que el diagnóstico en sí mismo no supone ningún beneficio, sino la exposición de nuestras fortalezas y

debilidades y de nuestras posibilidades de mejorar o de empeorar con el tiempo, nos encontraremos con ineludibles enfrentamientos de índole profesional y político, como la indiferencia de los escépticos, la violencia verbal de los presuntamente amenazados o la crítica de los descontentos. En cualquier caso, también recibiremos la ayuda de personas inesperadas, de los convencidos o de los deseosos de cambiar.

Las primeras fases de la puesta en funcionamiento del diagnóstico son básicas para el desarrollo futuro del trabajo. Supondrá la búsqueda de apoyo de los dirigentes, pues sin su presencia resultará casi imposible su realización, la integración en el proyecto de socios o aliados tanto externos (sus usuarios quieren que esto sea útil) como internos (mejorará nuestra posición en la organización), una alta dosis de imaginación y, sobre todo, una alta capacidad de resistencia para sortear los obstáculos o para superar las discusiones agotadoras.

El método que empleemos variará de acuerdo al posicionamiento previo de partida y a las circunstancias específicas o especiales de nuestra administración. En general, adoptemos la fórmula de ser nosotros mismos los que diagnostiquemos o prefiramos el apoyo de consultorías externas, debemos tener en cuenta que el trabajo de campo siempre ha de ser nuestra responsabilidad, pues mientras más nos acerquemos al problema mejor podremos solucionarlo. Conocer lo que pasa y el punto de vista de quienes lo gestionan es imprescindible tanto como las aportaciones de técnicos y usuarios directa o indirectamente implicados en el servicio de archivos.

Por supuesto, en una macro administración es imposible consultar a todos en todo, por lo que deberemos escoger determinados sectores y seleccionar los temas que consideremos que deben ser consultados y debatidos. Los medios son múltiples: reuniones - "tormentas de ideas", DAFOs, comparativas con los mejores - ; sistemas de auto evaluación como el EFQM, el CAF o EVAM<sup>5</sup> ; investigaciones de campo - personales, mediante encuestas específicas, utilizando otras investigaciones de la

administración indirectamente relacionadas con los archivos - ; jornadas informativas o de debate - sectoriales o de carácter general etc. -. Nosotros, no podemos en este texto, salvo que lo convirtamos en un libro, que seguramente está o estará próximamente hecho, explicar todas las posibilidades existentes y las herramientas aprovechables, pues todas han sido convenientemente relacionadas en una profusa bibliografía existente sobre calidad<sup>6</sup>. Lo que realmente nos interesa es explicar algunas de las carencias que, con carácter general, se observan, en mayor o menor grado, en todas las administraciones públicas españolas y que inciden desfavorablemente en los intentos de mejora de cualquier servicio público.

Uno de los mayores problemas existentes en la administración pública y, por supuesto, en el campo de los archivos, es la confianza ilimitada en la bondad de las normas jurídicas y el placer en burocratizar todos los procedimientos y plasmar por escrito todas y cada una de las actividades técnicas. Burocracia y reglamentismo, en el peor sentido de estos términos, son consecuencia de nuestra falta de confianza en las instituciones y en la ciudadanía. Nuestra mente funcional nos impele a crear entramados jurídicos, controles previos y abundantes trámites, pensando que nos garantizan protección ante los fraudes, las irregularidades o el incumplimiento sistemático de los que entendemos por buenas prácticas.

Entre los archiveros españoles existe una errónea premisa sobre las bondades de leyes, reglamentos y normas archivísticas específicas. No es extraño escuchar clamores indignados sobre la falta de reglamentos y las desdichas, consecuencia de su funesta inexistencia<sup>7</sup>. Sin embargo, son aún más numerosas las quejas por el incumplimiento continuado de una ley, por la falta de un desarrollo más abundante o por las escasas bondades archivísticas de los textos legales promulgados.

Esta inmensa fe en los procedimientos completamente reglados y en la existencia de una batería de normas que puedan actuar como paraguas profesional, se ha

convertido en una cantinela continua como si su mera existencia supusiera el fin de todos nuestros males. No dudamos en la necesidad de tener un sustrato jurídico que nos permita ejecutar nuestra misión como gestores de la información o custodios del patrimonio, pero las leyes, por sí mismas, nunca solucionarán los problemas acumulados a lo largo del tiempo.

Deberíamos ser conscientes de que no existe nada menos eficaz que una legislación que no tenga en cuenta la realidad del mundo administrativo donde debe actuar, en estos casos las normas se incumplen o se ignoran. Esta práctica tan extendida de promulgar textos que nadie entiende, auténticos manuales archivísticos en los que se estipula incluso sobre cómo organizar la documentación, es incompatible con culturas administrativas que equiparan archivos a polvo y erudición o, simplemente, sólo quieren que les solucionemos ciertos problemas, no que los compliquemos<sup>8</sup>.

Debemos comprender que una norma representa siempre un coste personal y colectivo enorme, pues deben intervenir múltiples sectores de la administración ejecutiva y del poder legislativo en su confección. Por eso, cualquier texto debe guardar un equilibrio entre todos los factores que establecen el funcionamiento de nuestra organización. Aumentar la burocracia, establecer procedimientos inflexibles, imponer pautas ininteligibles o estipular tareas más complicadas o que supongan una sobrecarga en el trabajo diario, no es un error, simplemente es un suicidio profesional.

Aún más perjudicial es el concepto de jerarquización que cada vez se implanta con peores resultados en la administración pública. Nadie se opone a la existencia de jefes en cualquier colectivo o grupo profesional, personas que, en definitiva, han de decidir las prioridades, actividades y objetivos que se han de cumplir y, al mismo tiempo, buscar los recursos necesarios y los impulsos políticos para llevarlos a cabo. No se trata de “poner en solfa” la existencia de una estructura piramidal en las organizaciones, sino de criticar cómo se van extendiendo cada vez más las posturas

autoritarias determinadas por el “orden y mando”, la creciente penalización de aquellas decisiones necesarias tomadas por los empleados públicos sin consentimiento previo o las represalias promovidas por el miedo y resquemor al prestigio del buen quehacer de los técnicos en perjuicio de la presencia de los políticos.

La jerarquización puede tomar muy diversas formas que van desde la patrimonialización del trabajo de todos hasta la utilización del “mobbing” como arma coercitiva. Sin embargo, en general, el concepto de autoridad mal entendida se mueve en los clásicos parámetros de la inaccesibilidad del jefe, la distribución seleccionada de la información, el traslado de la presión de arriba abajo, la desconfianza o rechazo a tomar decisiones propuestas por los subordinados y la imposición, sin debate alguno, de sus propias propuestas.

Aunque para la convivencia diaria resulta un personaje mucho más cómodo, tampoco es fácil emprender una travesía por la calidad con un liderazgo inexistente o uno abúlico, jefaturas cuyo único objetivo es impedir cualquier transformación que en sí misma suponga un problema o un riesgo. Igual de complicado es el líder empeñado en cambiar completamente la organización aún a costa de él, su equipo y hasta la misma entidad. Nos hallamos ante el típico “iluminado”, generalmente atractivo en un principio, capaz de asumir cualquier peligro por una idea previa y a un coste innecesario.

Por supuesto, todos estos caracteres representan figuras estereotipadas, casi caricaturescas, pero el líder inseguro, el abúlico y el idealista pueden ocasionar daños impredecibles por tomar o no tomar decisiones adecuadas. En los tres casos nos encontraremos siempre con el miedo como eje central de su liderazgo. El primero destacará por rodearse de un equipo cercano sin capacidad de decisión demasiado abundante y numeroso, en detrimento de aquellos lugares donde realmente se

ejecutan las funciones, y por no asumir nunca la posibilidad de cometer un error, ni arriesgarse a cometerlo o modificar el trazado de una línea de trabajo preconcebida. El segundo aún se arriesgará menos, destacará por evitar la contienda con cualquier otra unidad y se conformará con obtener lo mínimo para su organización, reduciendo los efectivos y los recursos. El último llegará hasta el límite con tal de proporcionar unos resultados que la mayor parte de la organización ignora o no desea, se arriesgará en su aplicación sin tener en cuenta los daños posibles, su sistema de trabajo se fundamentará en la responsabilidad comunitaria y se enfrentará hasta la desmesura con todos aquellos que no comparten sus ideas o consideran que les han traicionado.

En cualquier caso, estas clases de dirección proponen siempre la falta de responsabilidad del jefe y la culpabilidad de los de arriba o de los de abajo. Uno de los habituales errores de los dirigentes de nuestras administraciones es dar credibilidad al tópico del mal empleado público. Desde denominarles vagos, escasamente comprometidos o de escasa confianza, hasta acusarles de corporativismo, de poseer intereses espurios enfrentados a las decisiones de las urnas o, incluso, reprocharles su presunta inamovilidad y permanencia en el trabajo. Cada legislatura nos encontramos con jefes cuya inferioridad profesional, su incapacidad para dirigir grupos y su propio miedo, acaban generando violencia verbal y psicológica sobre personas cada vez más amedrentadas, así como desencuentros inútiles con funcionarios cada vez menos motivados.

La solución no se halla en estatutos de empleados que premien con dinero y ascensos a los buenos y castiguen con la movilidad y el traslado a los malos. Los seres humanos puede que seamos imperfectos, vanidosos, envidiosos y codiciosos, pero trabajamos más y mejor en ambientes en donde se promueve la participación, la flexibilidad y el intercambio de información, y algo menos, y peor, en aquellos lugares donde se favorece la condición de cortesano o mercenario<sup>9</sup>. Todas aquellas organizaciones cuyos componentes prefieren la inanición profesional ante el miedo a

ser penalizados por desviarse de los procedimientos o por entender que tomar decisiones conlleva escaso premio – o subjetiva recompensa - en caso de éxito, y un seguro castigo debido a un fracaso, están condenadas a deteriorarse de forma paulatina o, en el mejor de los casos, a estancarse en su grado de eficiencia.

Puesto que las administraciones se han transformado de estructuras subvencionadoras en prestadoras de servicios, han comprobado “en sus propias carnes” el peso de la crítica descarnada ante la toma de decisiones erróneas o por dar lugar a situaciones de negligencia manifiesta<sup>10</sup>. En multitud de casos, para evitar daños colaterales, se adopta la “táctica del avestruz”: lo importante no es que un programa funcione mal, lo que realmente hay que evitar es que estalle un escándalo<sup>11</sup>.

Los empleados públicos angustiados por el miedo al error prefieren evitar o soslayar los fallos antes que satisfacer las demandas de los usuarios o alcanzar unos mejores resultados. Uno de los ejemplos más habituales dentro del mundo de los archivos lo encontramos en las complejas dilaciones, retrasos y perversos argumentos para impedir a los ciudadanos el acceso a un documento, no tanto para proteger intereses fundamentales de terceros como para evitar cualquier problema, real o imaginado, en el futuro<sup>12</sup>.

El temor a la innovación no es una característica específica de un colectivo, sino de las personas y del entorno en el que trabajan. Siempre que tomar una decisión exija apartarse de un guión preestablecido supondrá un riesgo cuyas repercusiones difícilmente pueden calcularse. Puesto que el empleado público maneja cada vez menos información directa de sus superiores, prefiere rechazar cualquier modificación que suponga quebrantar un estatus, tal vez incómodo pero al menos conocido<sup>13</sup>. Igualmente, renunciará a plantear cualquier transformación que pueda ocasionar una reacción desmesurada de desconfianza por parte de sus jefes<sup>14</sup>.

Sería demasiado injusto pretender que la inexistencia de propuestas alternativas sólo es debido a la estulticia de los jefes. Por el contrario, muchas veces el inmovilismo es patrimonio de muchos empleados públicos que piensan que aquello que aprendieron, vieron y conocieron en el pasado es una verdad absoluta<sup>15</sup>. Este pensamiento conservador pervive entre los colectivos profesionales con mucha más facilidad que los desvaídos intentos personales de modificar la profesión. En el gremio archivero las dicotomías cultura versus gestión administrativa o archivo como conjunto de documentos en vez de un edificio o una institución, ni siquiera son objeto de un auténtico debate. Se ignoran, se soslayan o se menosprecian<sup>16</sup>. Igual podríamos decir del escaso entusiasmo profesional por modificar y adaptar los presuntamente inmutables principios y modelos archivísticos a la realidad de nuestro entorno. Incluso, aunque el mantenimiento a ultranza de estos principios supongan un coste económico inaceptable. De hecho, existen algunos casos, a veces solucionados gracias a la aparición del raciocinio, que, por los vaivenes de las decisiones y posiciones enfrentadas y confrontadas, sólo pueden entenderse como un verdadero despropósito<sup>17</sup>.

Esta mezcla de individualismo, desmotivación, miedo y conservadurismo puede servir para la gestión diaria pero es absolutamente ineficaz en épocas de crisis. Lo más sencillo es incurrir en el lamento victimista o en la evolución natural de las generaciones que se van agotando y desapareciendo de escena. Puesto que la lucha permanente nunca ha sido rentable y el colectivismo hace tiempo que fue dislocado por las ideologías e intereses particulares, los profesionales tienden a escapar de las situaciones intolerables o acomodarse y languidecer en las asumibles<sup>18</sup>.

El distanciamiento de todos los sectores implicados acaba ocasionando un progresivo deterioro del trabajo y una insatisfacción de los usuarios con el servicio, de los archiveros con su capacidad de influencia en la administración y de los dirigentes por los resultados obtenidos. La realidad es mucho más prosaica, pues al no existir un

liderazgo comprometido, ni un plan coherente, ni siquiera unos objetivos claros, unos indicadores aceptables y unos recursos válidos, no se posee la capacidad de establecer un programa global. Al final, se toman soluciones de emergencia que, por su precipitación, suelen aumentar las grietas existentes.

Construir algo es complicado, bastante más que destruirlo. Puesto que las administraciones prestan servicio en régimen de monopolio, su funcionamiento sólo es consecuencia de presiones internas o, como mucho, por la insatisfacción del ciudadano o por el acoso de los medios de comunicación. En el caso de los archivos, los dos últimos condicionamientos son coyunturales y suelen servir sólo como refuerzo a las decisiones internas. Las organizaciones incapaces de renovarse suelen adoptar medidas que, en el fondo, intentan esconder una crisis estructural muy avanzada.

De esta forma, se aumentan los recursos humanos y presupuestarios, o se redistribuyen, como si fuera la gran solución. Recursos que suelen engordar “proyectos estrella” de cierto impacto mediático o engordando los servicios centrales con la idea peregrina que sólo de esa forma se corregirán los errores y se controlarán los trabajos del resto de las unidades. Así se publicitan y difunden programas relacionados con las nuevas tecnologías<sup>19</sup>, se anuncian la construcción de grandes infraestructuras o se establecen programas de ayuda a otras entidades públicas o privadas, sin tener en cuenta que el servicio diario y el fundamento de la existencia de los archiveros descansa sobre una correcta gestión de la información y una adecuada conservación del patrimonio documental.

Si no reformamos nuestros archivos, empezando por saber qué es lo que realmente queremos hacer con ellos, de nada valdrán decretos, normas internacionales, patronatos, comisiones de expertos, programas internacionales y nuevos perfiles profesionales. Para entendernos, no vale hacer planes estratégicos, directores o cartas de servicios si luego no especificamos medidas concretas y sistemas de

corrección, o si se mezclan lo que es intrínseco a una organización con plazos desmesurados o no coincidentes entre unidades similares<sup>20</sup>. Buscar soluciones de calidad para una administración de archivos exige un compromiso más allá de las meras declaraciones de intenciones.

### **BUSCANDO SOLUCIONES PARA CONSEGUIR UNA ADMINISTRACIÓN DE ARCHIVOS DE CALIDAD**

Una vez conocida nuestra situación, localizados nuestros puntos débiles y aquello que resulta aprovechable, tendremos que crear, renovar o modificar nuestro sistema de archivos elaborando un plan estratégico<sup>21</sup>. Por supuesto, debemos ser conscientes de la existencia de múltiples factores que impiden la configuración de un modelo único, válido para cualquier organización. No nos referimos a la existencia de mayores o mejores recursos para iniciar nuestro proyecto, sino de factores externos e internos que establecerán diferencias sustanciales en los resultados definitivos.

No puede ser igual una planificación para grandes administraciones que para organismos concretos, como no lo puede ser para todos los ayuntamientos; tampoco lo será para una administración con un alto componente ideológico como para una más pragmática; ni podrán alcanzarse las mismas metas con un colectivo anclado en preceptos rígidos o cuando existe un déficit considerable de archiveros bien formados. Esta es la razón por la que nos limitaremos a centrarnos en aspectos generales que puedan extrapolarse a todo tipo de instituciones. Aún así, lógicamente, muchos de las circunstancias que citaremos se incluyen en nuestras propias experiencias.

Un primer paso tenderá a establecer pautas de interrrelación y funcionamiento con nuestros profesionales. Trataremos de cambiar mentalidades previas, implantar objetivos en común, implicarles en el proyecto e intercambiar información entre todos. En conjunto, una batería de propuestas internas y externa que, como veremos,

abarcen múltiples factores, algunos de los cuales pertenecen al mundo de las relaciones y sensibilidades personales.

Mentalizar a los archiveros significa, en algunos casos, desmentalizarlos, cambiarles el concepto previo que tienen tanto de la profesión como de su papel en la estructura administrativa. Es cierto que resulta complicado desmontar tópicos inherentes a la educación y práctica adquiridos por los profesionales durante su andadura académica y laboral, pues la ortodoxia archivística, entendida como conjunto de principios y axiomas inalterables a lo largo del tiempo, insiste en demasía en nuestro papel de científicos y reelaboradores de la realidad administrativa. Encontrar el justo equilibrio entre conocimientos, tareas y funciones que debemos asumir es tan importante como construir un modelo archivístico. Por eso la formación del archivero implicado en nuestro proyecto irá dirigida a cumplir los objetivos del proyecto, nunca la mejora del trabajo personal o de los conocimientos individuales<sup>22</sup>.

Por supuesto, el modelo elegido deberá garantizar tres aspectos inherentes a nuestra profesión: la gestión de la información, la accesibilidad a la misma y la conservación del patrimonio documental, lo que no significa que las herramientas y las soluciones pueden ser las mismas. La eficacia y la eficiencia son hermosas palabras vanas de contenido si no obtenemos el refrendo de nuestros controles internos y la satisfacción de nuestros usuarios. Esta es la razón de nuestra insistencia en renunciar a la aplicación y explicación de normas estándares en esta disertación, e insistir en el sentido común y la racionalidad como nuestras principales armas. Las normas, sean administrativas, archivísticas o tecnológicas, siempre serán útiles si no sacralizamos su puesta en funcionamiento o pensamos en ellas como un resultado en sí mismo<sup>23</sup>.

Descentralizar la política de personal parece un término rimbombante y, sin embargo, su explicación es menos prolija de lo que pensamos, a pesar de los numerosos condicionantes, riesgos y factores que pueden influir<sup>24</sup>. En el caso de los archivos su

aplicación resulta obvia, pues los archiveros deben realizar su labor donde realmente se les necesita y son más útiles, es decir, junto a los documentos. Esta premisa puede parecerse de “Perogrullo”, lo que no es tan claro es cuál es ese lugar. Si preguntáramos a los responsables de un archivo histórico, uno administrativo, un centro directivo, un municipal o un histórico provincial, seguro que sus respuestas sólo serían coincidentes en lo genérico y bien distintas en las prioridades. Pero, incluso entre personas con labores e instituciones similares, sus contestaciones diferirían de acuerdo a su formación o a la mentalidad de sus dirigentes y de su organización.

Una de las primeras funciones de la calidad será equilibrar los distintos aspectos que actúan en nuestro sistema archivístico teniendo en cuenta que todos se intercomunican y complementan entre sí y que todos son necesarios. Ahora bien, el que todos sean útiles no significa que todos deban recibir el mismo cuidado, interés o inyección presupuestaria. Sin gestión directiva no hay resultados, pero un exceso de burocratización sólo genera ineficacia. Nuestro trabajo se realiza en diversas edades archivísticas, pero mientras más temprana sea nuestra intervención mejor tendremos organizada y descrita nuestra documentación. La tecnología es un factor positivo siempre que su aplicación no redunde en dificultar la conservación de la información o el intercambio de la misma.

Una de nuestras principales quejas es la falta de personal en nuestras unidades, y puesto que los recursos son finitos, debemos plantearnos si los que poseemos se hallan en los sitios adecuados, en el momento oportuno y con los medios necesarios para cumplir su labor<sup>25</sup>. Movilidad para distribuir el personal es un elemento clave en el desarrollo de un sistema archivístico, pero un mero reparto nunca será suficiente si no rompemos las rígidas relaciones jerárquicas en la toma de decisiones. Lógicamente, quien está cerca del problema es quien tiene todas las claves para asumir cuál es la mejor solución o para desechar las peores; a cambio, nuestro archivero deberá contar



con el respaldo de sus responsables y tendrá que rendir cuentas ante ellos de acuerdo al grado de responsabilidad acumulada<sup>26</sup>.

La única fórmula para garantizar el éxito de este planteamiento es la existencia permanente de un canal fluido de información vertical, de arriba abajo y de abajo arriba, y horizontal, haciendo partícipe de la información al resto del colectivo. De esta forma, se podrán analizar resultados con la perspectiva de todos los implicados y tomar medidas correctoras cuando sea necesario. Sólo la información impide la desmotivación, la falta de participación o la inseguridad; el secretismo, por el contrario, asienta la desconfianza, el alejamiento y los resquemores. No obstante, las reuniones pueden fracasar dependiendo del ánimo de las personas, de los resultados obtenidos a lo largo del tiempo o de la falta de participación.

El conocimiento es imprescindible para racionalizar los costes de nuestro proyecto archivístico. Racionalizar no significa disminuir sino distribuir con coherencia. Un sistema archivístico integrado nos permitirá compartir gastos y trabajo con otras unidades, invertir en una única aplicación informática o suprimir espacios innecesarios o redistribuirlos. Una de las ventajas de ser un servicio horizontal es que recibes el apoyo de otros servicios igualmente horizontales con los que te interrelacionas obligatoriamente<sup>27</sup>. De todas formas, debemos recordar que racionalizar gastos también significa priorizar, y tal cosa significa que no se puede abrir una línea presupuestaria por cada problema que tengamos.

Los servicios gestores de archivos son claves para ejecutar las políticas archivísticas, distribuir las tareas y recursos existentes o evaluar los resultados. Ejercer el liderazgo profesional no hay duda que es necesario para instrumentalizar la calidad, pero siempre dentro del justo término de no olvidar cuáles son nuestras funciones prioritarias. Los órganos centrales tienen tendencia a crecer desmesuradamente para dar prioridad a aquello que sólo es periférico a la profesión del archivero como son la

difusión, las subvenciones o las publicaciones. La cercanía a los dirigentes, y las presiones por ellos creadas, favorecen la configuración de mastodónticas oficinas centrales excesivamente burocratizadas y que, sin embargo, son incapaces de inspeccionar y evaluar los resultados de sus archivos<sup>28</sup>.

Inspeccionar no significa castigar, penalizar o controlar; por el contrario, ha de convertirse en un elemento de apoyo y de asesoramiento para nuestros archiveros. Para poder inspeccionar algo nos habremos de obligar previamente a establecer un programa estratégico plurianual y uno director anual con un conjunto de objetivos y medidas. Medidas que, como bien dice su nombre, sus resultados deben poder ser mensurables y evaluables y, por supuesto, asumibles por todos. Además deben ser corregibles y actuar como correctores.

Evaluar no consiste en buscar la equivocación. Controlar los resultados presupone tener los conocimientos necesarios e imprescindibles para valorar nuestro servicio, impulsar los aciertos, recompensar las mejoras y corregir las desviaciones. Lo que debemos tener en cuenta es que evaluar no es simplemente sumar o restar cifras, no se trata de saber cuántas consultas respondemos o qué unidades utilizan más nuestros servicios. Sobre todo, no debemos confundir calidad en los resultados con nuestro volumen de trabajo. Lo importante no es qué hacemos sino cómo lo hacemos. La autoevaluación sólo es importante si nos permite actuar como un equipo y consolida el establecimiento de pautas cotidianas de participación.

La autocrítica de nuestro liderazgo<sup>29</sup>, de nuestros proyectos o de nuestros resultados exige el olvido de la jerarquía y la burocratización como solución a la diferencia. En realidad, los métodos de autoevaluación, como el EFQM, el CAF o el EVAM, lo único que intentan es institucionalizar el intercambio de información y pareceres dentro de unas reglas previas que impidan el enfrentamiento, el autoritarismo o la desmotivación. El mayor peligro para la consolidación de un sistema archivístico se halla en la

inseguridad de las personas, más que en la falta de conocimientos de las mismas; en la falta de información interna, más que en la inexistencia de medios adecuados; y en el rechazo a la crítica de nuestros allegados o en el reconocimiento de nuestros errores, más que en las furibundos denuestos provenientes del exterior.

En un entorno en el que las herramientas internas correctoras fracasan, nuestra única posibilidad de cambiar se halla en la satisfacción de nuestros “clientes” por los servicios obtenidos. ¿Serán capaces nuestros usuarios de transformarnos?

### **LOS CIUDADANOS SATISFECHOS**

En una empresa privada la satisfacción o insatisfacción de los clientes es fácil de detectar, puesto que usan, o no, nuestros servicios o compran, o no, nuestros productos<sup>30</sup>. “Harina de otro costal” es conocer con certeza las causas de la aceptación o rechazo de nuestra oferta, pero en la Administración Pública la insatisfacción de los usuarios sólo puede percibirse a medio y largo plazo o, lo que es peor, resultar invisible a nosotros mismos.

Varios son los factores que inciden en la dificultad de valorar el grado de satisfacción de un servicio administrativo. Primero, porque la Administración suele actuar en régimen de monopolio y apenas tiene competidores<sup>31</sup>. En segundo lugar, porque el ciudadano no es un cliente o usuario con capacidad inmediata para elegir o desechar una determinada marca o producto, sino que obtiene una prestación pública porque tiene derecho a la misma aunque carezca de otra alternativa<sup>32</sup>. En tercer lugar, porque en la satisfacción o insatisfacción del ciudadano inciden factores como la ideología personal, el interés particular, la empatía o el rechazo ante las decisiones políticas que poco tienen que ver con la prestación solicitada o la influencia de los medios de comunicación<sup>33</sup>. Finalmente, porque tampoco tienen capacidad inmediata para cambiar la situación, salvo mediante el recurso administrativo, la protesta mediática o el voto electoral<sup>34</sup>.

En el caso de los archivos, además, debemos añadir dos variables que complican su relación con los usuarios. Una, es la mentalidad que, “a priori”, poseen éstos de un archivo, generalmente relacionada con la erudición histórica; la segunda, es el lógico desconocimiento que tiene el ciudadano de que utiliza los archivos, pues es un servicio interno de la administración<sup>35</sup>.

Estas dos variables nos permiten introducirnos en las características de los usuarios de un archivo que también presentan unas connotaciones distintas a las de otros servicios administrativos. Dependiendo de la documentación que controlamos, nuestros clientes pueden ser internos, los propios empleados públicos, ciudadanos e instituciones en general y ciudadanos con unas necesidades muy especializadas y a los que, genéricamente, denominamos investigadores. Lógicamente, los primeros utilizarán preferentemente la documentación administrativa y suelen realizar peticiones individualizadas; los segundos solicitan documentos más variados y de diversas épocas, aunque tienden a utilizarlos de forma indirecta a través de las oficinas; finalmente, los investigadores prefieren la documentación histórica y sus peticiones suelen ser temáticas. Tampoco las peticiones se instrumentalizan igual, ni se solicitan de igual forma. Las oficinas preferirán que el original les sea trasladado a sus dependencias en forma de préstamo administrativo y a los investigadores les gusta consultar los originales y buscan acortar su estancia en el archivo mediante la adquisición de copias.

Esta diversidad da lugar a diferentes procedimientos específicos del mundo de los archivos cuya complejidad suele ser aumentada por los prolijos requisitos de los que somos tan amigos los archiveros de imponer “urbi et orbi”. En lugar de disminuir las trabas burocráticas y establecer procesos cada vez más sencillos, nuestra forma de relacionarnos con nuestros usuarios haría las delicias del “minotauro en el laberinto”, y se puede comprobar en la insistencia en actas de transferencia de documentos por



triplicado, formularios de préstamo administrativo inquisitoriales, procedimientos de eliminación interminables, tarjetas de investigador innecesarias o autorizaciones temporales de favor etc.<sup>36</sup>

En vez de tanta norma y procedimiento insulso más nos valdría establecer compromisos claros, concisos y realistas para facilitar el uso de nuestros archivos. Para ello, nada mejor que una Carta de Servicios con objetivos estipulados, indicadores de medición evaluables y sistemas de corrección automáticos ante las quejas y reclamaciones. Ahora bien, una Carta no es un folleto divulgativo – para eso están los clásicos trípticos y guías – sino un auténtico contrato entre la ciudadanía y nuestro servicio para mejorar nuestras prestaciones. La publicación de una Carta y su distribución sólo es el resultado final de una serie de estudios previos sobre cómo aplicar estándares de calidad en nuestra unidad y cómo establecer herramientas para evaluarlo y medirlo. De todo ello, nacerá uno o varios compromisos que van más allá de las meras declaraciones de cumplir una serie de tareas, ya que deberemos establecer plazos, tiempos, calidades y compensaciones<sup>37</sup>.

Las Cartas de Servicios no deben ser autos acordados o donaciones graciosas de los poderes públicos. Su obligatoriedad debería ser consecuencia de la existencia de un auténtico Catálogo de Derechos de la Ciudadanía, con rango legal, y su publicación en Boletines y Diarios Oficiales lo habitual. Desafortunadamente, el concepto de Carta de Derechos no está muy extendida en las Administraciones Públicas; menos aún el dotarles de rango legal<sup>38</sup>, aunque peor es la escasa incidencia de las mismas por falta real de contenido<sup>39</sup>.

En Castilla-La Mancha la estructuración del Archivo es consecuencia del derecho, reconocido en la Carta, a no tener que aportar documentos que obren en poder de cualquier órgano de la Administración de la Junta, aunque sean expedidos por otra Administración, excepción hecha de los documentos que integren los expedientes de

contratación, y a no tener que aportar documentos que deban ser expedidos por órganos de la Administración de la Junta<sup>40</sup>. La Carta de Servicios del Archivo de Castilla-La Mancha simplemente establece el derecho de las personas a obtener documentos y copias en poder de la Junta de forma inmediata o localizarlos en 48 horas en caso de pertenecer a otra administración<sup>41</sup>.

Puesto que hemos iniciado nuestra perorata con los compromisos finalistas, continuemos en sentido descendente e intentemos explicar la importancia de poseer objetivos claros e indicadores precisos. Cuando hablamos de objetivos claros no nos referimos a las declaraciones generales de intenciones propias de los archivos en sus relaciones con los ciudadanos, sino a las prioridades o prioridad que asumimos al gestionar nuestra unidad. Uno de los mayores problemas con los que nos encontramos lo hallamos en la equivocada política de dar preferencia a la mera actuación presupuestaria en demérito de la calidad de la prestación básica<sup>42</sup>. En un archivo la gestión es necesaria pero no puede competir con la menos brillante de nuestras actividades: la gestión documental.

Informar, administrar la información, controlarla; encontrarla y servirla en definitiva. Tan sencillo como entender para qué existimos en los engranajes de nuestra organización. No dudamos en la validez de los intereses centrados en la difusión cultural o en el marketing y en el patrocinio, pero exposiciones, visitas o cursos no van dirigidos a nuestros usuarios, ni siquiera a potenciales o futuros clientes, sino a las personas pasivas degustadoras de todo tipo de entremés cultural.

Y puesto que gestionamos información, tendremos que implantar una serie de indicadores válidos para poder mostrar nuestros resultados. Los indicadores, en sí mismos, no son más que cifras vinculadas a una determinada operación archivística. Aislados, estos indicadores apenas representan algo más que una mera estadística, pero relacionados entre sí y comparados con los de los años, semestres, meses o



semanas anteriores, reflejan una representación completa de nuestro sistema archivístico, así como su evolución a lo largo del tiempo.

Por tanto, cada indicador representará una operación archivística inherente a nuestra propia existencia como gestores de la documentación. De esta forma, el funcionamiento del sistema deberá representarse por el número de transferencias realizadas, el de depósitos operativos, el número de unidades de instalación custodiadas, el de registros informatizados en nuestras bases de datos de descripción, el número de consultas realizadas, el tiempo y dificultad en resolverlas, el tipo de consulta y las no contestadas, incluyendo las causas.

Es necesario insistir en que lo importante de un indicador no es que aumente cada período de evaluación, ni siquiera es conveniente que haya demasiada diferencia, aunque sea positiva, entre lo previsto por nosotros y los resultados finales, sino analizar las causas del aumento, disminución o estancamiento de nuestros indicadores. Una vez conocidas, tendremos que disponer las medidas necesarias para corregir las anomalías detectadas<sup>43</sup>.

Finalmente, plasmaremos todos estos resultados de forma estructurada en una memoria o memorias y las remitiremos a todas las partes afectadas e interesadas<sup>44</sup>. De esta manera, entramos en la pregunta básica de toda esta disertación previa: ¿qué necesitan los usuarios de nosotros? Tal vez nos parezca sencilla la respuesta, pero cuando observamos con detenimiento los servicios que ofrecemos en los archivos ¿estamos tan seguros que nuestros productos son los que desean los usuarios? ¿O son los que queremos nosotros los archiveros? ¿Y si fueran los que quieren nuestros dirigentes?

Pensemos por un minuto si aquello que entendemos por difusión es la realidad de nuestra existencia. Las exposiciones, publicaciones y actividades de algunas

instituciones públicas sin duda son hermosas, edificantes y educativas, pero tenemos ciertas dudas que representen los intereses básicos de la organización. De sus empleados públicos, no lo creemos, pues nos parece que están bastante más interesados en que les hallemos los expedientes necesarios para su negociado que les instruyamos en el origen de los juros de heredad. Nuestros ciudadanos seguro que prefieren que les resuelvan lo suyo y les encontremos aquel interesante documento del que tal vez dependa algún trasunto económico o personal, o puedan continuar con sus interesantes investigaciones de pasados lejanos y cercanos.

Tampoco seremos tan necios para negar la validez de la recuperación y difusión del patrimonio documental<sup>45</sup>. Axiomas que deberían ser fundamentales para cualquier política realizada desde departamentos con competencias en materia cultural. Pero nuestros archivos, como instituciones gestoras de información, no pueden competir con los productos de los gestores culturales, artistas, cooperantes, danzarines y demás farándula operística. Sirvan como ejemplo las palabras de una importante responsable del mundo cultural cuando afirmaba que tal vez no habían sabido difundir lo que hacían por haber llevado “una apretada agenda”. Esta es la dificultad para mezclar documentos y archivos con política cultural<sup>46</sup>. Sinceramente, pensamos que existe cierta contradicción en nuestros deseos por convertirnos en personas de referencia ante nuestros dirigentes culturales y nuestros anhelos como gestores de información. Los archiveros hemos pasado a lo largo de estos últimos años de eruditos investigadores a gestores culturales. Este cambio no ha sido una decisión nuestra sino que hemos sido obligados por las circunstancias: primero fuimos desplazados por los profesores universitarios, ahora lo comenzamos a ser por los especialistas culturales. ¿Y ahora, qué? ¿Cuál es nuestro futuro? ¿Ser desplazados por los gestores de contenidos?

Si queremos seguir mejorando no basta con saber qué desean de nosotros nuestros usuarios y cómo controlamos y evaluamos nuestros servicios. Además, podríamos

completar nuestro análisis comparándonos con los mejores, es decir emulándonos con servicios archivísticos de administraciones similares o evaluando el rendimiento de empresas privadas encaminadas a la organización y custodia de documentos<sup>47</sup>. El gran problema no es encontrar quiénes son los mejores, sino hallar datos fehacientes de lo que hacen los demás. Desafortunadamente, en España no sólo carecemos de estadísticas fiables y equiparables, tampoco poseemos una institución u órgano común que permitiera estudiar políticas públicas comunes<sup>48</sup>.

En el ámbito de la gestión pública las comparaciones no suelen ser fiables por varios factores. El primero, es que las Administraciones Públicas no compiten directamente entre sí. Ni el Estado, ni las Comunidades Autónomas, ni los Ayuntamientos ofertan servicios de archivos complementarios en su ámbito competencial; como mucho, podríamos establecer distinciones o similitudes en los recursos, herramientas y procedimientos empleados para gestionar la información, pero nos resultaría difícil evaluar los resultados finales en razón de tiempo, costes o número de operaciones archivísticas realizadas.

Esto es así debido a las diferencias más que apreciables entre las diferentes administraciones. Ni por volúmenes de documentación, tipo de archivos que gestionamos, infraestructuras existentes, clases de usuarios u organismos de los que dependemos, ni por modelo archivístico, ámbito competencial y territorial y condiciones socioeconómicas, somos iguales ni hemos hallado soluciones semejantes. Resulta imposible comparar el Estado, con sus innumerables depósitos históricos, con Comunidades uniprovinciales o éstas con las pluriprovinciales, con Autonomías añejas y otras de antesdeayer, con ideología nacionalista o entre municipios de gran tamaño con pequeñas poblaciones etc. Y así podríamos seguir estableciendo numerosas combinaciones y variaciones “ad infinitum”.

En segundo lugar, aunque sea aparentemente contradictorio con el párrafo anterior, existe una tendencia natural de nuestras administraciones a imitar las estructuras de otros, aunque los contenidos y situaciones sean muy distintos. En el caso de los archivos españoles, el modelo estatal ha servido de ejemplo para la mayor parte de las Autonomías y Ayuntamientos. Este hecho era lógico, pues no existían otros antecedentes cercanos, ni profesionales formados en otros ambientes distintos a los de la archivística estatal. Además, hace veinticinco años nadie suponía la expansión descentralizadora que alcanzarían las administraciones públicas españolas y el grado de competencias que llegarían asumir. Incluso, el hecho de incorporarse a la Unión Europea tendría su trascendencia en el mundo de los archivos al obtener créditos para infraestructuras impensables unos años antes.

La imitación “per se” de un sistema archivístico consolidado durante una dictadura y en el marco de una profunda centralización administrativa, así como la utilización de la circunscripción provincial como referencia básica, no responde a los criterios actuales de reparto de competencias, descentralización y autonomía de las Administraciones Públicas. Estas circunstancias distorsionan los objetivos y resultados de los archivos, pues es difícil acoplarlas a lo que realmente necesitamos. Puesto que nuestras administraciones son semejantes pero muy distintas, “el café para todos” nos impide establecer comparaciones de cierta garantía.

Tampoco es sencillo compararse con los servicios de archivos prestados por las empresas privadas, aunque en este caso sí deberíamos hablar de la existencia de una competencia directa con las prestaciones públicas. No es lugar para debatir la necesidad de privatizar o, mejor externalizar, el servicio de archivos de una Administración Pública<sup>49</sup>, lo interesante es conocer cuáles son las razones que posibilitan las actuaciones de estas empresas. A pesar de fáciles críticas profesionales, la contratación de una entidad privada para organizar, custodiar y servir documentos de una organización pública no es consecuencia de una decisión tomada

a la ligera por unos dirigentes botarates, ni es patrimonio de una administración regida por unos cuantos neo-liberales. Tampoco tiene nada que ver con un presunto desconocimiento de nuestros empleados públicos de la existencia de unos profesionales especializados denominados archiveros.

Los factores son de diferente índole, pero todos, de alguna manera, se vinculan entre sí. Debemos tener en cuenta que la contratación de un servicio siempre viene motivada por una situación de extrema necesidad que incluye desorganización de los documentos, pérdida de expedientes y, finalmente, inexistencia de espacio físico. En estas circunstancias cualquier entidad pública sólo tiene tres elecciones posibles para solventar este problema: solicitar ayuda del organismo especializado encargado de los archivos de su organización, costearse un sistema archivístico propio o contratar una empresa de servicios<sup>50</sup>.

La primera solución debería ser la correcta y, al mismo tiempo, la más económica. Nuestro servicio de archivos se encargaría del problema o, al menos, garantizaría el asesoramiento técnico y los medios básicos para su resolución. El primer impedimento suele hallarse en la propia idiosincrasia de la mayor parte de estos servicios inmersos en los departamentos de Cultura, con una mentalidad lejana a la documentación administrativa, y a la compartimentación existente en la Administración Pública cuyas unidades suelen ser poco amigas de transferir créditos propios para solucionar problemas de los demás. Además, en general, tampoco estos servicios especializados cuentan con infraestructuras y medios para solucionar, ni siquiera, el problema del espacio.

La segunda posibilidad, la creación de un sistema archivístico, es aún más onerosa y complicada. Nos estamos exigiendo, no ya la creación de plazas permanentes de archiveros y la contratación de personal temporal, sino la construcción o alquiler de una dependencia que nos permita custodiar los papeles con garantías de permanencia



y conservación. Desde el punto de vista de la gestión pública parece estridente gastar tanto presupuesto por una situación que es fruto de la desidia y de la improvisación.

La tercera elección es la más sencilla de acometer. La externalización del servicio de archivos tiene algunas ventajas a corto y medio plazo. Es, en principio, menos cara que la anterior, pues no exige la construcción de depósitos ni la contratación permanente de archiveros que son ofertados por la empresa. Además, soluciona en un escaso margen de tiempo la situación, mediante planteamientos empresariales stajanovistas en la organización e instalación de los documentos y adecuación de los resultados a los requerimientos de las oficinas. Sin entrar en la bizantina discusión sobre la presunta legalidad o ilegalidad sobre estas prestaciones, ni la calidad de las mismas, la externalización acaba ocasionando que la administración pública dependa de una empresa privada y a largo plazo suponga un coste desmesurado.

La satisfacción del ciudadano con nuestra prestación sólo se obtiene si, además, somos capaces de hacerla accesible y permitimos su participación en el desarrollo de la misma. Establecer un plan de comunicación para proyectar nuestra labor no es lo mismo que realizar programas de difusión cultural. Comunicar nuestras prestaciones supone que nuestros usuarios nos conozcan y sepan a donde acudir. En el caso de los archivos, los mecanismos no son tan amplios como nos gustaría, puesto que poseemos las limitaciones propias de un servicio interno de información o las consecuencias directas de la ingesta cultural. A fin de cuentas, jornadas, publicaciones, artículos o referencias en Internet, sólo pueden tener incidencia en los reducidos ámbitos profesionales.

Bastante más interesantes resultan las distintas fórmulas existentes que permiten la participación ciudadana en la mejora de los resortes administrativos. Por supuesto, no se trata de conseguir el imaginario de la democracia comunitaria en un improbable contrato roussonian, más bien nos referimos a la posibilidad de asumir algunos



recursos como las consultas, las sugerencias y reclamaciones y las encuestas. Las dos primeras no obedecen a nuestra voluntad, sino que son consecuencia de una postura tomada expresamente por los usuarios; por el contrario, las encuestas, responden a una acción consciente tomada por nuestra unidad.

Uno de los principios básicos por los que se deben regir las consultas o las reclamaciones nos parecerá obvio, pero se trata de la obligación de contestarlas oficialmente por el dirigente máximo responsable de la unidad. Nada de contestaciones verbales o redactadas por el Director del Archivo<sup>51</sup>. En cualquier caso se trata el conocimiento de las deficiencias posibles en el funcionamiento del archivo y nos facilita la implantación de medidas correctoras si existe un perjuicio real para la persona afectada. Igualmente, la recepción de una iniciativa o sugerencia establece una relación positiva entre ambas partes, pues motiva tanto al ciudadano que ve reconocida su aportación, como al empleado público que identifica a la persona como un sujeto real que valora y conoce su trabajo<sup>52</sup>.

Las encuestas sirven para conocer de forma global qué impresión tienen nuestros usuarios de nuestra prestación. Lógicamente, una encuesta debe garantizar el anonimato, ser concisa y evitar las preguntas sesgadas o que predispongan a una respuesta concreta. La valoración de los resultados deberá, obligatoriamente, vincularse directamente a los datos obtenidos por nuestros indicadores<sup>53</sup>.

## **CALIDAD Y TECNOLOGÍA EN LOS ARCHIVOS**

En el inicio de esta exposición comentábamos la progresiva sustitución del término calidad por el de modernización. También insistíamos en que este último se relacionaba más con la administración electrónica que con las prácticas que hemos detallado en las páginas anteriores. Sin embargo, es complicado entender la actualidad de la administración sin las posibilidades de la tecnología. Además, desde el punto de vista de la calidad, una plataforma de estas características siempre

debería suponer un apoyo imprescindible como instrumento para conseguir nuestros objetivos.

En realidad, puesto que nuestros anfitriones han contado con una excelente pléyade de especialistas en estos temas, silenciaremos el proyecto de Administración Electrónica de la Junta de Comunidades (proyecto CESAR) y su impacto en la gestión documental de sus archivos. Procuraremos centrarnos en cómo condicionan estos proyectos a nuestros servicios de archivos y en qué manera podría afectar a los planes de calidad.

Cuando los archiveros o los profesores de archivística debaten sobre administración electrónica, salvo honrosas excepciones, sus conocimientos directos sobre documentos y archivo electrónico se limitan a los aspectos teóricos del mismo o a cierta mezcla de ideas asociadas a la digitalización, las normas ISO, las aplicaciones informáticas, el record management o la gestión de contenidos. La explicación es bastante sencilla: nuestro posicionamiento en la organización no favorece nuestra participación, como tampoco nos ayuda demasiado la formación y experiencia que poseemos<sup>54</sup>.

Podríamos resumir varios factores que inciden en la escasa presencia de los archivos. De forma genérica, citaremos nuestra habitual vinculación al ámbito cultural, la mentalidad de la administración que nos observa como algo autónomo de los circuitos administrativos, la existencia de aplicaciones informáticas sólo para el archivo y, con matices, la inexistencia del problema de la gestión de la información y del espacio en los documentos electrónicos<sup>55</sup>.

A todos estos factores deberíamos incluir la excesiva compartimentación de nuestras administraciones que impiden la toma de soluciones comunes para todos, incluyendo una única postura sobre la gestión de los documentos electrónicos o para la

adquisición de una herramienta tecnológica. La inexistencia de un servicio de archivos integrado y el aislamiento de los departamentos de Cultura de los lugares donde se elaboran los planes para la implantación de la administración electrónica, son elementos que impiden la participación de los archiveros más allá de recomendar criterios teóricos sobre la preservación y conservación del documento electrónico<sup>56</sup>.

Resumiendo, nuestra inexperiencia en el tratamiento de documentos electrónicos, nuestra posición en el circuito administrativo de la documentación y la presunta desaparición de los problemas derivados de la acumulación de documentos en papel en las oficinas, no nos invitan demasiado al optimismo.

La existencia de una aplicación informática que nos permita gestionar los archivos es una herramienta útil para aplicar la calidad en nuestras prestaciones. Sin embargo, insistimos en que la tecnología nunca puede ser un fin en sí mismo; para entendernos, puede existir calidad en una prestación sin emplear plataforma tecnológica y prestar un deficiente servicio contando con ella. No obstante, a medida que gestionamos mayores volúmenes de documentación la informática se transforma en una de nuestras mejores aliadas.

Como comentábamos unos párrafos más arriba, uno de los problemas más generalizado en las aplicaciones informáticas expresamente constituidas para un archivo es su adecuación, lógicamente, a la realidad de la mayor parte de los archivos españoles. Un ámbito finalista en el control de la documentación, una importante influencia del historicismo y la cultura y un cierto aislamiento respecto al resto de archivos. De esta forma, muchas de las sugerencias de los archiveros se van incorporando a estas plataformas sin que exista una constatación real del valor de esos elementos y funciones añadidas.

Desde el punto de vista de la calidad, una aplicación repercute directamente en la mejora del servicio del archivo desde el mismo momento que, para recuperar la documentación, nos obliga a esforzarnos en normalizar y mejorar nuestra descripción y accesibilidad a la información. Mientras más amplia sea nuestra capacidad de intervención en la gestión de la documentación y más integrado sea nuestro sistema, mejor será nuestra prestación y mayor la satisfacción de nuestros usuarios.

El nuevo proyecto de ley sobre la administración electrónica puede que nos otorgue alguna oportunidad. Sin embargo, permítannos que dudemos de las bondades del mismo. La lectura de los apartados relacionados con el archivo electrónico nos muestra un concepto ciertamente marginal de nuestra posición. Pues se insiste en demasía en el contexto de evitar la obsolescencia de los datos en el entorno de los archivos históricos, así como la garantía de conservar la integridad del mismo<sup>57</sup>.

No podríamos finalizar estos breves comentarios sin una reflexión sobre la importancia del desarrollo de los recursos archivísticos compartidos vinculados a las tecnologías y su impacto en la mejora de la calidad. Con demasiada frecuencia escuchamos que nuestros archivos son “islas informativas” incapaces de distribuir o compartir su información con los demás. Es cierto que no competimos con el resto de las Administraciones Públicas, pero puesto que durante todos estos años se ha ido acumulando un considerable volumen de información, tal vez sería el momento de plantearse de concebir una fórmula de intercambiar información de determinados niveles de descripción y de esta forma evitar el esfuerzo reiterado de numerosos archiveros repitiendo el mismo trabajo. Y eso, les podemos asegurar, no es precisamente calidad.

## **CONCLUSIÓN**

Cuentan los contumaces defensores de la calidad que ésta se puede resumir en la regla de las cinco E: Economía, Eficiencia, Eficacia; Ética y Excelencia. Lo cual,

simplificando, podríamos representarlo en una administración con el personal justo, con un presupuesto equilibrado y austero, con unos empleados capaces de hacer todo, dentro de los parámetros de servidor público y tratando de dar valor añadido al servicio que prestan. Trasladar estas cinco E al campo de los archivos y de los archiveros quizás podría ayudarnos a entender mejor lo que puede presuponer la calidad.

Si preguntamos a un archivero si su organización es pequeña, sin duda comentará que no, excepto en el caso de los archivos cuya plantilla la considerará siempre insuficiente. El problema radica en que insuficiente no es siempre sinónimo de escasa o pequeña, en muchos casos sólo refleja una mala distribución o un deficiente modelo archivístico. La tendencia a cubrir plazas de gestión por profesionales altamente especializados, el crecimiento de personal en los órganos centrales o la mala planificación del mismo, prefiriendo facultativos en lugar de escalas técnicas o auxiliares, son entre otras alguna de las razones que podríamos esgrimir en contra de la aseveración de nuestro archivero.

En el primer caso, la tendencia a cubrir con archiveros los puestos de gestión administrativa, se trata intencionadamente de aumentar las plantillas profesionales en los centros de decisión, aún a costa de perder eficacia en la tramitación. Nos hallamos, por tanto, con una conexión de intereses en parte corporativos (más plazas), en parte de utilidad de los dirigentes (se engordan los servicios centrales). Todavía más clara es la casuística de renunciar a la creación de puestos de escalas inferiores en detrimento de los facultativos. En general, oculta intereses de prestigio de grupo altamente cualificado, fomento de la externalización de ciertos servicios y conecta con los de algunos sectores académicos universitarios.

A mayores, el mismo sistema archivístico primando las instituciones finalistas en perjuicio de la intervención en las oficinas exige la existencia de una abundante mano

de obra para organizar lo desorganizado y deteriorado y, consecuentemente, para dotar al sistema de restauradores, microfilmadores, digitalizadores, reprografos, subalternos etc. que, por la complejidad de la situación heredada, nunca son suficientes. También podríamos añadir la existencia de programas archivísticos, más relacionados con la conservación del patrimonio histórico o con la propaganda institucional que nos obligan permanentemente a desviar nuestros recursos humanos de nuestras labores primarias.

Desde el punto de vista de la calidad observamos un proceso claro de inexistencia de economía en la prestación. Por un lado, los archiveros son seleccionados mediante oposiciones, concursos o entrevistas exigiéndoles una cualificación para funciones muy diferentes a las de la mera gestión y, por otra parte, la distribución del personal es, cuando menos, deficiente.

Si continuáramos preguntándole a nuestro archivero si su organización gasta el dinero de la mejor forma posible y éste es suficiente, apuesten a que diría: ¡no! Los archivos siempre son los “patitos feos” de la administración, abandonados, casi desahuciados, viviendo prácticamente en la indigencia, siendo los últimos del presupuesto. Sin embargo, la realidad no es tan simple como la queremos relatar, pues el gasto público que se efectúa en el ámbito de los archivos puede parecer pequeño a los ojos de un profesional y desmesurado al de un gestor.

En un mundo en el que siempre intentamos encontrar un equilibrio entre oferta y demanda, gasto y beneficio, resulta complicado para una organización asumir el coste del mantenimiento de unidades cuyos resultados sólo se observan a muy largo plazo y con una incidencia sobre sectores muy minoritarios. Nos referimos, por supuesto, al mundo archivístico clásico estrictamente ligado a lo cultural o al tradicional administrativo de almacenar documentos “pasados de moda” y conservados por obligación legal.



Estudiemos brevemente dos ejemplos interesantes que demuestran el choque de intereses entre lo profesional y la existencia de un proyecto que exige una importante inyección económica. El primero lo circunscribiremos al ámbito de los archivos administrativos, siendo el primer intento serio, desde 1969, de abordar la compleja situación de los archivos de la Administración General del Estado. El segundo lo encontramos en el mundo de la cultura y ha dado lugar a riadas de tinta sobre el tema. En ambos casos huiremos de emitir juicios morales o subjetivos sobre su oportunidad o sobre la incidencia de la política o de la ideología en su configuración.

El CADA (Centro de Almacenamiento de Documentos Administrativos) nació con un propósito bastante original: conseguir que el servicio de archivos fuera rentable económicamente y, al mismo tiempo, desatascar la imposible situación de la documentación del Estado almacenada, dispersa y desorganizada<sup>58</sup>. Por tanto, este proyecto nace dentro de los parámetros de la búsqueda de la calidad y economía de medios, eso sí, inmerso en la ideología privatizadora del momento. Construido en terrenos cercanos a Madrid por la empresa pública SEGIPSA, bajo los auspicios de la Dirección General de Patrimonio del Ministerio de Hacienda, el edificio, a pesar de su coste, se considera altamente rentable pues permite liberar numerosos inmuebles propios o alquilados por la administración, sólo para almacenar documentos, o extinguir onerosos contratos con empresas privadas. Además, para financiar su funcionamiento, se piensa cobrar un canon a todas las entidades públicas que requieran sus servicios.

Curiosamente, el proyecto fue criminalizado por parte de la profesión en editoriales, artículos y manifiestos<sup>59</sup>. Las mayores críticas se centraron en la ausencia del Ministerio de Cultura en ese proyecto como departamento con competencias en materia de archivos y en la inexistencia de normas que lo regulen. La auténtica realidad es mucho más prosaica y oculta una serie de intereses particulares y



colectivos de los que hemos definido como “stakeholders”. Lo único real es que este proyecto languidece y, por el contrario, nadie ha aportado una solución diferente a la situación de los archivos de la Administración General.

El caso del Centro de Documentación de la Memoria Histórica en Salamanca es de todos conocidos y, por tanto, obviaremos su repercusión política y mediática<sup>60</sup>. Para el objeto de nuestra ponencia, lo importante es la creación de un nuevo centro, sobre las bases del Archivo de la Guerra Civil, que exigirá una cuantiosa inversión en la adquisición de un edificio, en la compra de fondos relacionados con el tema, el gasto en labores de digitalización y, por supuesto, en personal. Y si preguntáramos a un archivero sobre la necesidad de este proyecto, desde el punto de vista estrictamente profesional, no dudaría en contestar que existen otras prioridades mucho más importantes, entre otras la construcción de una nueva sede para el Archivo Histórico Nacional: un lugar donde albergar el ingente volumen de documentación generada por su organización.

Desde la visión de la calidad, tenemos dos situaciones claras de lo que no es eficacia en la gestión de los archivos, puesto que, a pesar de las grandes inversiones efectuadas, el problema auténtico, el de la gestión de la documentación y su conservación, no ha sido solucionado.

La eficiencia en una organización se mide en la capacidad de los empleados en realizar las labores que tienen encomendadas y en adaptarse a las nuevas exigencias de su organización y de sus usuarios. Por tanto, el éxito de una unidad radicará en el nivel de conocimientos de sus empleados, la selección de los mismos y en su formación continuada. En el mundo que nos ocupa, no parece que sea tan fácil implantar esa eficiencia como nos gustaría, no tanto por la capacidad de las personas como por la falta de idoneidad entre conocimientos y trabajo a realizar. Aunque tengamos que simplificar en exceso, los conocimientos previos que recibe una

persona para obtener un nivel profesional de archivero son, cuando menos, algo contradictorios. Sin titulación reconocible, la propia universidad nos inunda con una pléyade de asignaturas que difieren según sea la facultad donde se imparten. De esta forma, podemos asegurar que en Madrid, Barcelona, Salamanca, Sevilla, Ferrol o Granada se estudian cosas similares pero diferentes.

Aún peor es el abismo entre los conocimientos que se imparten y los requisitos solicitados en la mayoría de las oposiciones. No se trata de criticar ninguna de las dos circunstancias, sino de reflexionar la causa del fracaso de la mayor parte de los alumnos de archivística en acceder a un puesto de trabajo o el bajo nivel de los procedentes de otras licenciaturas como Documentación o Humanidades. Tenemos un ejemplo muy claro en lo sucedido en las últimas oposiciones del Ministerio de Cultura, puesto que los temarios se han ido modificando con cierta asiduidad en estos últimos diez años.

Sin entrar en ningún tipo de juicio positivo o negativo, durante este tiempo se ha preferido seleccionar a los archiveros mediante oposiciones con una fuerte carga erudita e historicista, no sólo en el temario sino también con la elección de los miembros del tribunal. Hemos de suponer que las necesidades de los archivos generales requerían ese tipo de especialización. Pero, recientemente, se ha producido un nuevo cambio en el temario, incluyendo más temas de archivística y documentación en detrimento de los de historia de las instituciones y fuentes. Puesto que no creemos que estas oscilaciones sean fruto del capricho del dirigente de turno, nos hacemos un par de preguntas: ¿Han cambiado las necesidades de los archivos estatales de un año para otro? o, por el contrario, ¿carecían de la preparación necesaria los anteriores y por eso se han modificado los conocimientos exigibles?

Tampoco resulta sencillo explicar el sentido real de la formación oficial en el ámbito de los archivos. Aunque nunca es bueno generalizar, pensamos que los cursos, en vez

de estar orientados a mejorar la calidad de los servicios que presta la unidad, se dirigen en un sentido amplio a favorecer las posibilidades de concurso de los funcionarios y en un sentido estricto a ampliar o consolidar conocimientos cuya relación con el puesto que ocupa el archivero es algo difusa. Cómo si no se puede entender que la Consejería de Cultura de la Junta de Comunidades programe cursos sobre digitalización de documentos fotográficos, descripción codificada EAD o restauración de documentos, cuando en los Archivos Histórico Provinciales no hay cámaras de digitalización, ni talleres de restauración, ni aplicación informática de archivos, ni programación descriptiva única, etc.

Por tanto, nos parece que la E de eficiencia también está un poco torcida en el mundo de los archivos. Más que nada porque pretender que los archiveros puedan adecuarse a nuevos mimbres con tan obsoletos moldes casi representa un acto de fe.

Nuestro cuarto apartado se refiere a la Ética. En el contexto de la Calidad, la deontología ha evolucionado del cumplimiento de un indefinido comportamiento correcto o no censurable en el ejercicio del servicio público, a la obligación de asumir un conjunto de medidas escritas y conocidas por todos de lo que deben ser las actuaciones de los dirigentes y de los empleados públicos en su relación con la ciudadanía. La elaboración de códigos éticos, de buenas prácticas o de estimaciones sobre la “gobernanza”, nacen en un contexto en que la Administración Pública elabora unas pautas para garantizar a las personas que la prestación de un servicio se efectuará el marco de la igualdad, de la transparencia y de la participación.

En el ámbito de los archivos también hallamos interés por los códigos deontológico; incluso en España la Asociación de Archiveros de Cataluña ha aprobado el suyo en el año 2002<sup>61</sup>. También recordamos la polémica levantada en Francia por la actitud de dos archiveros que, en virtud de su ideología y postura personal, permitieron el acceso a una serie de documentos clasificados reservados<sup>62</sup>.

A nosotros, los códigos no nos parecen mal, aunque en muchos casos las disposiciones se encuentran incluidas en la legislación vigente. Dudamos de su efectividad, más allá de su exposición pública, al ser un conjunto de recomendaciones con escasas posibilidades de ver corregidas las presuntas desviaciones. Para nosotros, lo más interesante es el debate que se abre sobre la actitud ante la gestión pública por parte de dirigentes y empleados públicos y la escasa transparencia de parte de sus actividades.

En el caso de los archiveros puesto que sus decisiones tienen una escasa incidencia exterior, la mayor parte de sus actuaciones suelen estar regidas conforme a derecho. Tal vez puedan criticarse la inexistencia de indicadores de resultados y su seguimiento, para unas instituciones que apenas son presionadas por sus usuarios; lo cual no favorece precisamente el espíritu del trabajo. Acaso podría argumentarse acerca del exceso de cursos y conferencias que imparten algunos responsables, lo que incide en una ausencia continuada del despacho, pero son casos puntuales y poco representativos.

Tampoco creemos que sean excesivamente graves las pequeñas corruptelas con investigadores y usuarios diversos para favorecerles en algunas minucias como la obtención de fotocopias o la obtención de información privilegiada. Ni siquiera los hechos más cercanos a lo que podría entenderse por incumplimiento de códigos deontológico, como las trabas para dificultar el acceso a determinados documentos, suelen ir más allá del perjuicio a determinadas investigaciones históricas y en realidad sólo esconden un difuso miedo a equivocarse.

Otra cuestión es la falta de ética profesional cuando se ataca la cualificación y capacidad de determinados archiveros para ocupar ciertos puestos de responsabilidad. Podrá afirmarse que, en el fondo, estas críticas suelen ocultar

circunstancias meramente personales, pero tienen una doble trascendencia: una que incide sobre la profesión y la segunda, mucho más importante, porque tiene como resultado un daño directo sobre un ser humano. A veces, no somos conscientes que una reacción desmesurada o poco meditada, fruto de la ira, del miedo, del resentimiento o de la frustración, puede tener consecuencias funestas para la vida de nuestros semejantes. De esta forma, una acusación, una injuria o declaración en determinados círculos o ante los medios de comunicación puede herir nuestra dignidad, nuestro honor y nuestra imagen para siempre.

Pero en esta ponencia nos gustaría centrarnos en la gravedad que supone para la profesión los injustificados ataques que tienen por miras menoscabar el conocimiento archivístico de determinadas personas o de todo un colectivo. Varios hechos pueden servirnos de prueba para comprobar que toda una serie de actitudes acaban teniendo un efecto boomerang sobre el colectivo. Cuando se acusa a determinadas personas, recién nombradas para un puesto de responsabilidad directiva, de malos profesionales, oscuros contratados, de madrileños desconocedores de la realidad del lugar o incluso se les niega su condición de archiveros, el efecto inmediato es la creencia generalizada que la mayor parte de los responsables son ineptos, paniaguados o están incapacitados para dirigir una institución. Al mismo tiempo, se menosprecian nuestros conocimientos y se capidisminuye nuestra actitud profesional.

Igualmente, cuando por motivos estrictamente ideológicos se atacan a quienes no están de acuerdo, mediante campañas de descrédito en todo tipo de medios profesionales o de cualquier otra índole, los principios científicos de nuestra profesión acaban transformándose en una pura discusión “peripatética” sin base alguna. Cuando elevamos a la cualidad de ciencia, principios como el de la lengua, el geográfico o el de identidad, convertimos a la archivística en una señora rolliza vestida de faralaes. Cuando insistimos en la importancia de las copias y en sus ventajas frente a los



originales no actuamos como archiveros sino que entonamos con voz atiplada el “tragalá”.

Las consecuencias de este y otros dislates acaban teniendo repercusión directa sobre el conjunto de los archiveros y su papel en la sociedad de la información. Por un lado, la defenestración de los archiveros acaba siempre teniendo consecuencias a medio y largo plazo. Entrada de otro tipo de profesionales de la información, mayor incidencia de la política en la toma de decisiones técnicas o, simplemente, el deterioro moral de una forma de entender la camaradería de un colectivo. No nos extrañe que, ante el fracaso del asociacionismo, se inicie la creación de sindicatos amarillos como fórmulas de auto protección.

La última E, la de la Excelencia, es la que da lugar al título de la ponencia: la posibilidad de que en los archivos puedan darse servicios de valor añadido. En estas largas parrafadas hemos intentado explicar que a los archiveros nos bastaría simplemente cumplir nuestras funciones para obtener nuestros esos citados servicios. Ahora bien, siempre que nos replanteemos nuestra posición en la organización, el lugar donde debemos situarnos y cómo debemos satisfacer las demandas de nuestros usuarios. Hemos intentado explicar lo que no debemos hacer, la necesidad de establecer unos compromisos y unos objetivos mensurables y asumir nuestras obligaciones. Finalmente, hemos querido demostrar que somos consecuencia de nuestros aciertos y de nuestros errores.

El gran problema de la aplicación de la calidad no es la filosofía, ni la doctrina, ni la ideología de la que se nutre. Los mayores inconvenientes residen en las unidades que tienen la obligación de difundirla e implantarla. Los servicios de calidad tienen la gran dificultad que sus acciones no son fáciles de medir, puesto que no se pueden evaluar en número de expedientes resueltos o consultas realizadas. Tampoco, sus resultados

son sencillos de extrapolar, puesto que sólo son visibles en la organización a medio y largo plazo.

Por estas y otras razones, si hay algo que necesita la calidad es la existencia de memoria histórica de la Administración. El continuo cambio de dirigentes y responsables no favorece la implantación de medidas, planes y proyectos que suelen olvidarse a lo largo del tiempo. Al final, nadie es consciente que parte del éxito de determinadas prestaciones públicas son consecuencia del trabajo impagable de una serie de Quijotes y de otros tantos Sanchos.

---

#### NOTAS

<sup>1</sup> [http://www.map.es/iniciativas/mejora\\_de\\_la\\_administracion\\_general\\_del\\_estado/moderniza.html](http://www.map.es/iniciativas/mejora_de_la_administracion_general_del_estado/moderniza.html) (29-08-2006)

<sup>2</sup> Las consecuencias de esta equivocada política puede observarse en los resultados de la Subdirección General de Archivos y la imagen actual de los archiveros del Estado. Una panorámica de este desengaño en PANIZO SANTOS, Ignacio "El artículo 103.b de la Constitución y los archiveros" en Archivos nº 60 (2006) pp. 41-44. y en ÍDEM "Balance de la bibliografía archivística francesa (2000-2003)" Archivos nº 49-50, (2003) pp. 60-67

<sup>3</sup> Sobre la imagen de los funcionarios que tienen nuestros dirigentes es interesante la conferencia del Ministro de Administraciones Públicas Jordi Sevilla titulada "Función y funcionamiento de los funcionarios españoles" [http://www.map.es/prensa/actualidad/noticias/2006/10/2006\\_10\\_23/parrafo0/document\\_es/Conferencia\\_Funcionarios\\_-\\_Bib.pdf](http://www.map.es/prensa/actualidad/noticias/2006/10/2006_10_23/parrafo0/document_es/Conferencia_Funcionarios_-_Bib.pdf) (29-10-2006).

<sup>4</sup> Uno de los intentos fracasados dentro de las Administraciones Públicas lo hallamos en los indicadores de los objetivos marcados por programas en el presupuesto. Ejecutar un programa presupuestario al 100% no significa buena gestión como tampoco lo es, en sí mismo, el aumentar el personal o los recursos económicos para solucionar una deficiente actividad.

<sup>5</sup> Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades ; European Framework Quality Management (Marco Europeo de Gestión de la Calidad) ; Common Assessment Framework (Marco Común de Evaluación) ; Modelo de Evaluación, Aprendizaje y Mejora.

<sup>6</sup> Pueden encontrarse publicaciones sobre la aplicación de la calidad en [http://www.map.es/iniciativas/mejora\\_de\\_la\\_administracion\\_general\\_del\\_estado/servicios\\_publicos/evaluacion\\_calidad/calidad/documentos\\_publicaciones.html](http://www.map.es/iniciativas/mejora_de_la_administracion_general_del_estado/servicios_publicos/evaluacion_calidad/calidad/documentos_publicaciones.html) (29-08-2006).

<sup>7</sup> Un ejemplo lo encontramos en la literatura sobre la inexistencia de un reglamento de archivos estatales y las perversas relaciones entre el Ministerio de Cultura y las Comunidades Autónomas, en GÓMEZ-LLERA GARCÍA-NAVA, Eduardo "Esbozo de reglamento de la ley de patrimonio (archivos)" en El Libro,

las Bibliotecas y los Archivos en España a comienzos del Tercer Milenio [coordinador Luis A. Ribot García] Madrid 2002 pp. 269-ss.

<sup>8</sup> Por ejemplo se critica el afán academicista del Reglamento de Archivos de Andalucía en FERNÁNDEZ RAMOS, Severiano: "La ley de archivos de Andalucía. Una experiencia" en Boletín de ANABAD nº 4 (2001) pp. 15. Pero hallamos casos significativos del impulso ordenancista en la mayor parte de los textos legales de las Autonomías.

<sup>9</sup> Un ejemplo de los problemas derivados de la inexistencia de contactos entre el centro y las periferias lo hallamos en el Manifiesto en Defensa de los Archivos Públicos de la Asociación de Archiveros Españoles en la Función Pública, que es una muestra de cómo un Ministerio es capaz de quemar todo su crédito externo en menos de dos años - lo mismo podríamos decir de los últimos manifiestos de ANABAD o de ACAL sobre el caso de Salamanca -, sin embargo, si preguntáramos a los archiveros cercanos a la Subdirección, y por tanto bien informados, veríamos que su apreciación de la política realizada hasta ahora es mucho más positiva. Las personas suelen ser muy críticas cuando su ideal no coincide con las acciones de quien dirige. No obstante, los factores pueden ser muy diversos pues, además, influyen planteamientos de índole personal que van desde las posturas ideológicas, las relaciones de afecto y desafecto, las frustraciones o la inseguridad.

<sup>10</sup> El solapamiento de lo técnico por lo político en el caso del "Archivo de Salamanca es un ejemplo "de libro" de como una decisión acertada, equivocada o deficientemente calibrada no sólo no sirve como solución definitiva sino que la situación empeora a medida que se van tomando otras para parchear la situación inicial.

<sup>11</sup> Aunque es una mera anécdota, tal vez sirva como ejemplo lo sucedido hace años en un archivo, de cuyo nombre no quiero acordarme, cuando no apareció un grabado que solicitaba una institución para exponerlo. Puesto que había sido recientemente restaurado y existían fotografías y descripción minuciosa del mismo, prefirieron hacer un facsímil del original antes de denunciar su desaparición y de establecer criterios para impedir que se repitieran estos hechos. Sólo el miedo por el hecho habitual de matar al mensajero puede explicar semejante disparate.

<sup>12</sup> Son frecuentes las denegaciones de acceso por motivos espurios, generalmente intrascendentes. Hace poco tiempo una persona se quejaba de la negativa de un consistorio municipal castellano-manchego por no permitirle investigar en las actas municipales de los años cuarenta y cincuenta con el argumento de que la petición era genérica y no individualizada y afectaba a la intimidad de las personas. Lo que ocultaba esta negativa, totalmente infundada en derecho, era un miedo nebuloso, a lo que pudiera aparecer. Otro ejemplo, mucho más pedestre, fue la contestación de un alto cargo de una CCAA ante la queja de determinadas personas ante los medios por que no permitía el acceso a determinados expedientes. Su contestación - antológica - fue que se encontraban en su despacho y quien quisiera consultarlos sólo tenía que acudir al mismo y pedirselos. Aunque tenían que entender que si se encontraba ausente del despacho le resultaba imposible atenderles. En cambio, un portavoz de la Junta de Comunidades anunció a los medios de comunicación que la consulta del tan controvertido proyecto de Seseña se encontraba a disposición de quien lo solicitase en el Archivo de Castilla-La Mancha.

<sup>13</sup> Un ejemplo lo hallamos en la reciente modificación del temario de oposiciones del Cuerpo Facultativo. Lo que en sí mismo era una decisión necesaria, se transforma en un supuesto agravio por la forma de efectuarse. Al implantarse un temario que confunde una oposición con un programa académico y al hacerse sin ningún tipo de consenso e información previa, un colectivo se entiende ofendido pues no se valoran los conocimientos que se exigieron en la época anterior y los opositores se encrespan al considerar que se favorece a determinados alumnos. Es el mismo caso que lo sucedido en 1985, cuando se suprimió el latín y la paleografía.

<sup>14</sup> Quién desconoce algún caso de encuentros, jornadas o publicaciones que son propuestas por los técnicos y son rechazadas o modificadas en el último minuto por los políticos por motivos de oportunidad. En un ambiente de desconfianza y de escasa información, todo el esfuerzo previo realizado no sólo no se tiene en cuenta sino que, además, ocasiona malentendidos, trabajos innecesarios cuando no enfrentamientos. Las consecuencias lógicas: ¡qué organicen ellos!

<sup>15</sup> Conocidos en la jerga como “stakeholders”.

<sup>16</sup> En el Estado los archiveros insisten en la capacidad de Cultura para supervisar los archivos administrativos y para establecer las pautas técnicas en su organización. Sólo en documentos tradicionales porque los electrónicos son competencia de Administraciones Públicas. Pero, incluso los históricos escapan el control del Ministerio, en seguida se nos viene a la mente Asuntos Exteriores, Obras Públicas, Vivienda, Justicia o la Direcciones Generales de la Deuda Pública y Guardia Civil entre otros. Si todos somos conscientes de que el modelo no funciona, ¿no sería mejor solucionar de una vez por todas los problemas acuciantes de acceso, conservación y almacenaje existentes?

<sup>17</sup> El caso más incomprensible para los no iniciados en los archivos es el de los Histórico Provinciales. Instituciones de titularidad estatal, gestionados por las Autonomías, recogen la documentación del Estado y, ahora la autonómica, con ciertas protestas del mundo de los archivos estatales que les parece banal el concepto del ahorro para evitar duplicidades en infraestructuras. Semejante posición nos puede llevar al disparate cuando se juntan el Histórico Provincial y el General de la Autonomía en un único edificio y se proyecta con dos salas de consulta. En cambio, cuando el Histórico Provincial está saturado los profesionales prefieren proponer alquilar naves que disponer de espacios posibles en otros centros de la propia Administración. Finalmente, uno de los ejemplos más claros de injerencia del Estado en el ámbito territorial de las Autonomías, el Real Decreto 937/2003, de 18 de julio, de Modernización de los Archivos Judiciales, ha pasado desapercibido. Sin ahondar en el trasiego de competencias entre Ministerios de Cultura, Poder Judicial, Ministerio de Justicia y Comunidades, ¿alguien se ha parado a pensar, siquiera un minuto, la complicación que supone sobrecargar los colapsados Históricos Provinciales? ¿Porqué nadie quiso enterarse de la realidad?

<sup>18</sup> Aunque podríamos encontrar ejemplo en multitud de organismos, uno de los hechos más sangrantes en cualquier organización es la pérdida ininterrumpida de capital humano de valor por motivos ajenos al trabajo. Es de todos conocida la existencia de situaciones “personalizadas” que han ocasionado la salida o desaparición de excelentes profesionales presuntamente acosados por diversos motivos. Uno de los más nocivos es el continuo menosprecio a la labor profesional, considerada como inútil, inexistente o siempre mal realizada. Si malo es enfrentarse a estas agresiones, aún peor es someterse y plegarse a las mismas. Al no existir mecanismos de apoyo mutuo y camaradería profesional, la única salida es la huida. El problema es que los que se quedan acaban tarde o temprano siendo petrificados por “Medusa”.

<sup>19</sup> El proyecto Archivos en Red es un ejemplo válido de cómo un Ministerio con graves problemas gasta una ingente cantidad de dinero en algo interesante, pero que no soluciona los problemas internos de sus centros sin unos objetivos ni una planificación adecuada o sin haber solucionado los problemas de eliminación o de transferencias (vid. GONZÁLEZ GARCÍA, Pedro ¿Archivos españoles en red? Boletín de ANABAD n 3 (2003) pp. 11-36). Igualmente es reprochable el gastarse lo que uno no tiene en proyectos de digitalización de documentos bonitos cuando los archivos carecen de un presupuesto digno.

<sup>20</sup> Es decir, todo lo contrario de las Cartas de Servicio de los Archivos Generales [http://www.mcu.es/jsp/plantilla\\_wai.jsp?id=82&area=atencion](http://www.mcu.es/jsp/plantilla_wai.jsp?id=82&area=atencion) (3-09-2006) Sugiero un análisis de los servicios ofrecidos y de los plazos en cada uno de los centros.

<sup>21</sup> Para los puristas “master plan”

<sup>22</sup> Un error consiste en plantear los cursos de archivística como una formación individualizada complementaria de la adquirida anteriormente. En un proyecto de calidad la formación va dirigida a obtener mejores resultados en el uso de las herramientas que poseemos y que atañen directamente a nuestra labor. Para entendernos, no financiaremos un curso sobre la norma ISAD-G si nuestra prioridad es describir y gestionar la información de nuestra organización para su uso administrativo o no haremos uno sobre documentos electrónicos si sólo tenemos la intención de gestionar papel.

<sup>23</sup> Dos ejemplos nos deberían bastar para entender la incompatibilidad de la calidad con la norma poco calibrada. ISAD-G es un “invento” que exigirá un libro para explicar el cómo y el porqué de su descontextualización localista diez años después de sus inicios con pretensiones universales y de su recibimiento como la panacea archivística. La ISO 15489 es lo contrario, un intento desde las empresas, consultorías y ambientes académicos de introducir una norma cuya traducción española del inglés es tan literal que parece ininteligible para un profesional. En cualquier caso, ambas resumen el fracaso de la implantación de algo que, en el fondo, nadie comprende cual es su utilidad real o si el esfuerzo que exige puede ser rentable.

<sup>24</sup> Por motivos de salud lingüística renunciamos a anglicismos como “empowering”.

<sup>25</sup> Una de las fortalezas de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha es la posibilidad de trasladar al personal de archivos allí donde es necesaria su actuación en Consejerías, Delegaciones, el Archivo de Castilla-La Mancha etc.

<sup>26</sup> Uno de los mayores errores de una organización consistirá en controlar desde el centro cualquier decisión por nimia que sea y ocultar las claves básicas de los grandes proyectos como si fueran secretos de estado. Un responsable no puede delimitar el tamaño de las cajas, el color de las pegatinas, la distribución de las estanterías o un término descriptivo, podrá opinar o actuar en el hipotético caso de desacuerdos o por necesidades imperiosas de rectificación, pero sí deberá obtener recursos para que los técnicos tengan cajas, estanterías u ordenador. Por el contrario, tendrá dificultades para implantar un gran proyecto si éste es desconocido por quienes han de desarrollarlo.

<sup>27</sup> Para los amantes de la lengua angla: strategical partnership. En el caso del Archivo de Castilla-La Mancha la colaboración con la Inspección General de Servicios, con la Dirección General para la Sociedad de la Información y las Telecomunicaciones y con las Secretarías Generales Técnicas es imprescindible.

<sup>28</sup> El personal técnico de los órganos centrales del Archivo de Castilla-La Mancha representa el 4,5% de los recursos humanos disponibles, el dedicado a archivos por el Servicio del Libro, Archivos y Bibliotecas de la Consejería de Cultura el 10% del total y en la Subdirección General de los Archivos Estatales, aproximadamente el 12%.

<sup>29</sup> Para los amantes de los anglicismos léase “modelización”.

<sup>30</sup> Aunque utilicemos indistintamente cliente (que no customer), usuario o ciudadano, debe quedar claro que preferimos las dos últimas por una simple razón ideológica. En los países anglosajones, especialmente en USA, se considera que el ciudadano es un cliente en razón de que paga de forma indirecta mediante sus impuestos las prestaciones públicas. Para nosotros el ciudadano es un usuario debido a que recibe una prestación pública porque tiene derecho a ella, la pague o no.

<sup>31</sup> Incluso la privatización de un servicio administrativo es consecuencia de la voluntad del gestor público, y en su concesión coinciden desde factores ideológicos hasta crematísticos de índole muy diversa.

<sup>32</sup> La elección entre sanidad – o educación - pública o privada es una posibilidad que, generalmente, tienen las personas de acuerdo a sus intereses. No obstante, la educación – o la sanidad - es un derecho constitucional que tienen los ciudadanos y la administración la debe garantizar mediante un servicio público directo o privado concertado según sus posibilidades. La elección de un servicio alternativo privado convierte al ciudadano en cliente y sus exigencias se dirigirán a una entidad privada, nunca podrá reclamar a la Administración Pública – si denunciar - las deficiencias posibles.

<sup>33</sup> Una mala gestión sólo es percibida de forma inmediata por aquellos a quienes afecta directamente. Por ejemplo, la educación sólo por padres y enseñantes, la sanidad por los enfermos crónicos o en lista de espera, las ayudas comunitarias agrícolas por los agricultores etc. En general, sólo una circunstancia impactante o una sensación general de pésima gestión acumulada durante años es capaz de cambiar drásticamente un equipo de gobierno.

<sup>34</sup> O el tráfico de influencias (puesto que hablamos de intereses particulares). Esa es la razón de que iniciativas para hacer transparente la elección de centro de enseñanza o de actividades para los jóvenes sean objeto de feroces críticas por algunos sectores.

<sup>35</sup> Debería servirnos como cura de humildad una encuesta realizada por la Junta de Comunidades sobre el grado de conocimiento de los servicios de atención al ciudadano y su valoración. Los archivos administrativos ocupan el último lugar tras el Diario Oficial, la página Web, el Teléfono Único de Información 012 o las Oficinas de Información y Registro.

<sup>36</sup> Seguro que, de memoria, les costaría encontrar una administración que haya regulado un procedimiento de acceso eficaz a los documentos, pero disposiciones y citas sobre las tarjetas de investigador y autorizaciones temporales seguro que les sería más fácil.

<sup>37</sup> Para entendernos, no podemos establecer un compromiso tan difuso como el que los archivos procurarán copias de sus documentos en un plazo razonable o sin fijarlo, o poniendo plazos desmesurados como cuatro meses. O no establecer compensaciones por incumplir los objetivos – presentación de disculpas, explicación de las causas del retraso, gratuidad de las copias etc. -.

<sup>38</sup> En Castilla-La Mancha: Carta de los Derechos del Ciudadano@ aprobada por el Decreto 30/1999, de 30 de marzo. En Extremadura la suya por Decreto 149/2004, de 14 de octubre. Otras Comunidades, Madrid, La Rioja y Valencia, poseen un Decálogo, las dos primeras, y una Carta del Ciudadano, la última. Son una mera relación de propósitos de la Administración sin ninguna validez jurídica y sin ningún instrumento corrector en caso de incumplimiento.

<sup>39</sup> Últimamente se suele comentar la existencia de cartas de servicios de segunda generación, entendiendo éstas como documentos de compromiso que recogen servicios similares de distintas administraciones públicas. Sin embargo, entendemos que dentro de las Cartas de primera generación existen varios niveles. El más básico se referiría a las Cartas de propósitos o de intenciones sin mecanismos correctores. Un segundo nivel serían las cartas de servicios orgánicas que se refieren a servicios adscritos a una unidad pero de carácter vertical en el que hallamos compromisos, indicadores y sistemas de corrección. Un tercer nivel lo hallaríamos en las Cartas Sectoriales que inciden en servicios de carácter transversal. En Castilla-La Mancha sólo tenemos once Cartas pero todas poseen el carácter de sectorial, poseen compromisos, indicadores y sistemas de corrección. La Rioja se encontraría en el segundo nivel con las denominadas Cartas de Compromiso, al igual que algunas de la Administración General del Estado. En el nivel más básico estarían Comunidades como Andalucía, Cantabria, Extremadura, Madrid, Castilla y León, Valencia y Canarias.

<sup>40</sup> Artículos 29 y 30 de la Carta de Derechos de la Ciudadanía <http://www.jccm.es/admpub/servicios/derechos/derechos.htm> (14-09-2006).

<sup>41</sup> “Localización inmediata de cualquier documento y su disponibilidad para la consulta o préstamo. La obtención de copias y certificaciones de cualquier documento se realizará de forma inmediata, siempre que el número de peticiones solicitadas y su estado de conservación así lo permita. La comunicación de datos por motivos históricos, científicos o culturales se realizará en un plazo máximo de 48 horas. Localización en un plazo máximo de 48 horas de cualquier documento que se encuentre custodiado en otros archivos dependientes de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha”. <http://www.jccm.es/admpub/servicios/derechos/index.htm> (14-09-2006).

<sup>42</sup> No debe plantearse desde el punto de vista técnico que es preferible gestionar subvenciones o firmar convenios institucionales antes que garantizar el acceso a los documentos de la organización. Para entendernos, no se puede criticar ferozmente una mala ejecución de trámites administrativos y no darle importancia a que nuestros documentos se pierdan.

<sup>43</sup> Las causas por las que una consulta puede ser fallida son variadas, pero si no las evaluamos nuestra tendencia es culpar a los demás. Como hemos visto en párrafos anteriores, el miedo al error es endémico y es lo que nos impele a señalar al otro como responsable. Así, en el caso de los archivos, nosotros no perdemos la documentación son las oficinas y viceversa. Con los indicadores, la responsabilidad no es lo importante, lo que prima es conocer si el fallo viene derivado de una mala descripción, del desconocimiento profesional, de una pésima instalación, de no haber sido transferida o por haberse perdido antes o después de haber sido organizado el archivo. Una vez detectado se informa a todas las partes de la causa concreta y se estudia la forma de evitar que tal circunstancia vuelva a repetirse.

<sup>44</sup> El Archivo de Castilla-La Mancha elabora todos los años una memoria global de sus actuaciones para la Consejería de Administraciones Públicas y una serie de memorias parciales de cada archivo central que son remitidas a los Secretarios Generales. En ellas se explican las causas de las desviaciones y disfunciones encontradas y las recomendaciones para solucionarlas.

<sup>45</sup> Circunstancia que la puede hacer cualquier persona con conocimientos, no tiene que ser un archivero, y depositados los resultados en la institución apropiada, que nos siempre tiene que ser un archivo.

<sup>46</sup> En la comparecencia de la Ministra de Cultura en la Comisión de Cultura del Congreso de 24-05-2004, anunciaba la posibilidad de construir una nueva sede para el Archivo Histórico Nacional, la cooperación dentro de la Tradición Archivística Iberoamericana y la participación en la administración electrónica. Al final, las circunstancias coyunturales obligan a que los grandes proyectos sean el Centro de Documentación de la Memoria Histórica, o como se llame, en Salamanca, el nuevo Portal de Archivos Españoles (PARES) o una posible conmemoración de 150 años del Cuerpo facultativo que a uno le parece, de primeras, espeluznante. Ya nos dirán qué les parece, pero más que con los archivos, política al margen, tiene que ver con la recuperación y difusión del patrimonio.

<sup>47</sup> Para quienes les encante la jerga de la calidad, léase “benchmarking”.

<sup>48</sup> El temor a la comparación impide la consolidación de instrumentos como los observatorios de la calidad o la tardanza en poner en funcionamiento la Agencia para la Evaluación de la Calidad. En cualquier caso, los datos negativos se suelen alinear o descafeinar.

<sup>49</sup> Interesantes los artículos del Boletín de ANABAD nº 1 (enero-marzo) 2001 FERNÁNDEZ RAMOS Severiano “La privatización de la gestión de los archivos públicos: aspectos legales” pp.49-70 y TORREBLANCA LÓPEZ Agustín “Externalización y privatización en los archivos de la Administración General del Estado” pp. 71-121.

<sup>50</sup> Existe una cuarta, destruir la documentación, pero nos tememos que es un delito y que cada vez resulta más complicado ejecutarlo en secreto.

<sup>51</sup> En el primer caso, la Junta estableció en su página Web la posibilidad de realizar consultas vía Internet mediante un formulario muy sencillo y fácil de usar. Con el nombre de “Consultas a la Administración” los interesados remiten este formulario y en el mismo momento en que lo envían reciben un número de consulta único que les permitirá hacer un seguimiento de la misma. Las consultas son directamente reenviadas al gabinete de la Consejería correspondiente que, a su vez, la dirige a la unidad administrativa competente, la cual tiene un plazo de quince días para contestarla e integrarla en la página Web de la Junta. En el segundo, las reclamaciones se regulan mediante la Orden de la Consejería de Administraciones Públicas de 21 de septiembre de 2000 con la obligación de respuesta en el plazo de quince días, resulta imprescindible que la contestación esté firmada por el Secretario General Técnico, Director General o Delegado Provincial competente. No se trata de que éste se haga responsable de la contestación sino que sea consciente del funcionamiento de sus servicios y evitar que le sea ocultada información básica sobre las relaciones de su organismo con la ciudadanía.

<sup>52</sup> Dicen los japoneses que una queja es un tesoro, y añaden en España: “salvo para quien la recibe”.

<sup>53</sup> El Archivo de Castilla-La Mancha realiza periódicamente una encuesta entre los empleados públicos. Es interesante destacar que las quejas sobre el servicio suelen coincidir con los fallos expuestos en los indicadores. Más datos en MARTÍNEZ GARCÍA, Luis “Prácticas de calidad en el Archivo de Castilla-La Mancha: el proyecto de organización de los archivos centrales de la Junta de Comunidades” en La gestión de la calidad en los archivos públicos” Toledo: Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha, 2004 pp. 107-128.

<sup>54</sup> Sólo por estas causas se entiende la reciente publicación del Consejo Internacional de Archivos, traducida por el Ministerio de Cultura, titulada “Documentos Electrónicos. Manual para Archiveros” [http://www.mcu.es/archivos/pdf/documentos\\_electronicos.pdf](http://www.mcu.es/archivos/pdf/documentos_electronicos.pdf) (25-09-2006) cuyas páginas están llenas de recomendaciones sobre la importancia que tiene para el archivero poder influir en su organización y las estrategias que puede adoptar.

<sup>55</sup> Sobre esta escasa presencia véase el ante proyecto de Ley de la Administración Electrónica en: [http://documentos.060.es/participacion\\_ciudadana/informacion\\_publica/common/26\\_Anteproyecto\\_LAE\\_v1\\_0.pdf](http://documentos.060.es/participacion_ciudadana/informacion_publica/common/26_Anteproyecto_LAE_v1_0.pdf) (29-10-2006).

<sup>56</sup> Aunque las especificaciones MOREQ “Modelo de Requisitos para la Gestión de Documentos Electrónicos” 2001 <http://www.mcu.es/archivos/oa/pdf/moreq.pdf> (25-09-2006) van más allá de la simple conservación del documento electrónico la relación con otras publicaciones del Ministerio de Administraciones Públicas suelen mostrar un ámbito archivístico descontextualizado y centrado en la preservación “Construcción de los servicios pan-europeos de Administración electrónica: Estado de situación de la integración en los servicios paneuropeos de administración electrónica y actuación de la Administración” 2005 <http://www.csi.map.es/csi/pg3315.htm#511> (25-09-2006) “Criterios de seguridad, normalización y conservación de las aplicaciones utilizadas para el ejercicio de potestades” 2004 <http://www.csi.map.es/csi/criterios/pdf/criterios.pdf> (25-09-2006).

<sup>57</sup> [http://documentos.060.es/participacion\\_ciudadana/informacion\\_publica/common/25\\_Esquema\\_Ley\\_de\\_Administracion\\_Electronica.pdf](http://documentos.060.es/participacion_ciudadana/informacion_publica/common/25_Esquema_Ley_de_Administracion_Electronica.pdf) (11-10-2006).

<sup>58</sup> Para más datos TORREBLANCA LÓPEZ, Agustín “CADA Centro de Almacenamiento de Documentación Administrativa” en Nuevos Modelos para el Tratamiento y Gestión de los Archivos Públicos: Sistema, Tecnologías y Administración Electrónica Toledo: Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha pp. 93-137.

---

<sup>59</sup> Por ejemplo, en la Hoja volandera nº 1 de la Asociación de Archiveros de la Comunidad de Madrid <http://www.anabad.org/hojainformativa/docdow.php?id=9> (25-09-2006) o en el Manifiesto de la Asociación de Archiveros en la Función Pública. <http://www.archiverosefp.blogspot.com/> (25-09-2006).

<sup>60</sup> Una visión desde el punto archivístico TRAVESI DE DIEGO, Carlos “Símbolo, testimonio y representación: una vuelta más en torno al Archivo General de la Guerra Civil Española” en ARCHIVAMOS Boletín de ACAL nº 55-56 (2005) pp. 13-20.

<sup>61</sup> Sobre estos temas GONZÁLEZ QUINTANA, Antonio “Normas de conducta para Archiveros” en Boletín de ANABAD nº 4 LIII (2003) pp. 189-199.

<sup>62</sup> CARNICER ARRIBAS, M<sup>a</sup> Dolores “El asunto Einaudi y el acceso a los documentos de archivos: Dos archiveros llevados a juicio” en Archivamos nº 32 (primer trimestre 1999). En nuestra opinión justamente condenados por incumplir la legislación, llevados por una postura moral. En un país democrático si una norma es injusta se denuncia y se intenta modificar, lo que no se hace es transgredirla.