



Universidad Nacional General Sarmiento



Fotografía: Archivo General del Ejército

Sistematización de los Acervos Documentales de las Fuerzas Armadas¹

Abregú Alejandra y Morales Silvana

¹ Este trabajo se sustenta en una elaboración previa realizada conjuntamente por Rodríguez Tamara, Marquez Florencia, Abregú Alejandra y Morales Silvana, en el marco de la material Taller de Práctica Profesional (2do semestre del 2022), de la Licenciatura en Administración Pública de la Universidad Nacional de General Sarmiento.

Este año, la Argentina cumple 40 años ininterrumpidos de democracia, por lo que consideramos oportuno presentar este trabajo que evidencia el esfuerzo y el compromiso que llevan adelante los Equipos de Relevamiento y Análisis, dependientes de la Dirección Nacional de Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario del Ministerio de Defensa, aportando insumos e información a la Justicia en el marco de causas de lesa humanidad vinculadas a delitos cometidos durante la última dictadura cívico- militar (1976-1983).

En este trabajo apuntamos a proporcionar a estos equipos estatales herramientas vinculadas al análisis de estructuras y procesos de gestión que fortalezcan su tarea de relevamiento y análisis de la documentación de valor histórico y/o judicial.

Introducción

Este trabajo recupera la producción realizada en el marco del Taller de Práctica Pre-profesional² de la Licenciatura de Administración Pública de la Universidad Nacional de General Sarmiento a fines del 2022. En esta asignatura, trabajamos en articulación con los Equipos de Relevamiento y Análisis (en adelante ERyA), dependientes de la Dirección Nacional de los Derechos Humanos y el Derecho Internacional Humanitario del Ministerio de Defensa.

Los ERyA se conformaron a partir de la resolución 308/10 del Ministerio de Defensa, siendo los encargados de relevar y analizar los documentos de valor histórico y/o judicial que se encuentran conservados por las Fuerzas Armadas (en adelante FFAA), a saber: Ejército, Fuerza Armada y Fuerza Aérea, con la finalidad de dar respuesta a las peticiones surgidas en el marco de las causas de la lesa humanidad vinculadas al último terrorismo de Estado (1976-1983). En este sentido, los ERyA colaboran con los requerimientos de información solicitados por el Poder Judicial, otros organismos públicos del Poder Ejecutivo y organismos de diverso tipo. La documentación disponible en las FFAA les permite a los ERyA, la producción de informes de apoyo a la justicia como también de libros y artículos de difusión de acceso público. Esta documentación que se encuentra en las Fuerzas Armadas, es a lo que nos referiremos durante todo el trabajo como tipo documentales, siendo estas las nominaciones que se les da a los distintos documentos como Boletines, Legajos, Libros Históricos entre otros.

² Especial agradecimiento a la profesora Carolina Foglia por su total predisposición y acompañamiento durante todo el proceso del trabajo, guiándonos y aconsejando en cada etapa de revisión y adecuación del informe y al Profesor Sergio Agoff que nos ha prestado su ayuda y dado sugerencias para el marco teórico y el diseño del mapa de áreas y/o dependencias de los lugares de guarda presentado.

En base a la articulación producida con los ERYA nos propusimos construir un mapa de las áreas y/o dependencias de las Fuerzas Armadas involucradas en las respuestas proporcionadas a la Justicia y a organismos de Derechos Humanos en el marco de causas de lesa humanidad, los circuitos que esas respuestas atraviesan y los tipos documentales utilizados. Esta producción cobraba relevancia para los equipos porque les permitía mejorar los procesos que deben llevar a cabo para el pedido de tipos de documentales a las distintas Fuerzas Armadas. Les iba a permitir reducir los tiempos, además de permitirles identificar aquellos tipos de documentales que aún no estaban señalizados, logrando impedir que se eliminen o pierdan documentos de gran valor histórico, que sirven de insumo para la reconstrucción del pasado reciente.

Haciendo foco en las tareas que llevan adelante estos equipos, nos parece relevante recuperar para este trabajo la concepción de las organizaciones públicas para dar cuenta del desafío que tienen estos equipos para dar respuestas a una demanda específica, dado a que pertenecen a un área de la Administración pública que quizás no es muy visibilizada, por lo que no se logra apreciar la gestión que llevan día a día. En este sentido, este trabajo se orienta a responder las siguientes interrogantes ¿Cuáles son las características de la estructura organizacional en donde están inmersos los ERYA? ¿Cómo son los procesos que llevan los equipos? ¿En qué medida nuestros productos van a mejorar los procesos administrativos?

La estructura del presente trabajo se despliega de la siguiente manera: en un primer apartado presentamos la metodología de investigación; luego, delineamos algunos conceptos de organización y después desarrollamos las tres herramientas que diseñamos para los ERYA. Estas son: la Matriz de tipos documentales, el Mapa de las áreas y/o dependencias de las FFAA y los prototipos de circuitos de respuestas de las diferentes FFAA a los requerimientos efectuados desde el Poder Judicial y otros organismos de DDHH. Finalmente, presentamos algunas conclusiones.

Metodología de trabajo

En este trabajo utilizamos un enfoque cualitativo basado en el relevamiento, observación y análisis de diversas fuentes. Entre ellas se encuentran la página web institucional del Ministerio de Defensa donde se hay información del trabajo de los ERYA y sus normativas de creación. Estas nos permitieron realizar una inmersión institucional para conocer la dinámica de los ERYA e identificar sus tareas específicas. Además, se consultaron los portales web de las FFAA y trabajamos con material documental proporcionado por los

ERyA tal como: normativas que regulan la desclasificación, relevamiento, análisis y consulta de los documentos en guarda en los archivos de las FFAA y el Ministerio de Defensa, la guía de autoridades de cada una de las FFAA, un glosario de grados de las FFAA y los organigramas de las distintas Fuerzas. Estos insumos nos sirvieron de guía para comprender, por un lado, las jerarquías al interior de cada una de las Fuerzas y las diferencias que en este plano existen entre ellas, por ejemplo, en cuanto estructuras y direcciones; y por otro lado, cómo las Fuerzas responden a los distintos requerimientos.

Además, revisamos otros tipos de materiales institucionales como el Instructivo de la consulta de los acervos documentales de las Fuerzas Armadas (2011) y la Guía de archivos históricos y generales de las Fuerzas Armadas Argentinas (2015), además de algunos corpus de respuestas proporcionadas por las FFAA a la Justicia y organismos de DDHH (Notas y Expedientes), que nos sirvieron para el desarrollo de nuestros productos. Específicamente, analizamos el Manual de Procedimiento de la Dirección de Memoria Histórica y Programas del año 2020 que utilizan los ERyA para dar respuestas a los requerimientos, este nos permitió observar el modo y formato en que las FFAA responden, cómo se presenta la información y los plazos que tienen para responder.

Asimismo, efectuamos varias entrevistas presenciales y virtuales a diferentes miembros de los ERyA que llevan adelante diferentes tareas, desde quién se encarga de coordinar a los ERyA, la responsable de comunicación institucional y especialistas en archivos referidos a la última dictadura militar. Dichas entrevistas se llevaron a cabo durante el proceso de trabajo, recuperamos de ellas las experiencias, el conocimiento y sugerencias de los miembros de los ERyA, nutriendo así la base de nuestros productos. Más específicamente, los ERyA complementaron la información documental revisada con su experiencia laboral y sus conocimientos “de oficio” sobre algunas cuestiones de vocabulario/ o terminología técnica, que nos permitieron comprender por qué se presenta de determinada manera la información de las FFAA. También, nos enseñaron cómo son físicamente los tipos documentales que analizan para dar respuesta a los requerimientos (por ejemplo, qué podía contener un Legajo del Personal Militar).

A su vez, completamos el análisis de la información brindada por estas fuentes con material teórico ligado al campo de los estudios organizacionales, particularmente los trabajos de Klein (1993), Halliburton (2006) y Hall (1996).

Retomando algunos conceptos de Organización Pública

En este apartado retomaremos por un lado, el concepto de estructura organizacional propuesto por Hall. Por el otro, a partir del trabajo de Halliburton, nos enfocaremos en los términos de procesos y productos, ya que estos conceptos nos permitirán identificar cuales son las tareas que realizan los equipos de relevamiento y análisis.

Según Hall (1996), las estructuras organizacionales tienen la intención de elaborar productos y alcanzar objetivos. Estas organizaciones, tienen como características básicas: la complejidad, la formalización y la centralización.

Dentro del concepto de **complejidad**, se identifican algunos elementos como: la diferenciación horizontal y diferenciación vertical. Entendiendo a la primera a la forma en que están subdivididas las tareas desarrolladas por la organización. Mientras que la segunda, se refiere a la diferenciación de los niveles de posiciones o divisiones existentes entre el ejecutivo principal y los empleados que trabajan en el producto. Es decir, de diferenciación se desprende no sólo la distinción de funciones sino también los niveles de poder.

En este sentido, una de las cosas que nos llamó la atención al realizar el trabajo de campo, es la **complejidad organizacional** en la que los ERYA llevan adelante sus actividades ya que interactúan con diversas áreas de la organización. Asimismo, estos equipos son el nexo entre las FFAA y la Dirección de DDHH y DIH del Ministerio de Defensa, por lo que deben articular con las FFAA para solicitarle los tipos documentales que precisan para dar respuesta a los pedidos del Poder Ejecutivo y organismos de DDHH.

En cuanto a la complejidad de esta organización podemos decir, que está, en primer lugar, muy ligada a los productos que desarrollan, dado que estos equipos se encargan de relevar información relacionada a los delitos de lesa humanidad que ocurrieron durante la última dictadura militar. Siendo una temática muy sensible en cuanto derechos humanos, pero sobre todo porque los productos que elaboran, tiene como finalidad por un lado, dar respuesta al pedido de Justicia, a los familiares de detenidos-desaparecidos y víctimas de las violaciones de derechos en el período 1978-1983, y por el otro, servir de insumo para de reconstruir el pasado reciente. En segundo lugar, la complejidad se da a nivel estructural, ya que como mencionamos al inicio estos equipos están inmersos en un área de la administración pública que está diseñada de forma jerárquica, sin embargo, es un área no está muy visibilizada por la gestión pública. De manera similar, las Fuerzas Armadas están estructuralmente organizadas, es decir, jerárquicamente. Sin embargo, en los procedimientos que realizan para darle respuestas a los requerimientos, las áreas

intervinientes no estaban claras. Esto era uno de los inconvenientes con los que se encontraban los equipos sumado a que a veces las respuestas que brindaban las Fuerzas demoran más de lo previsto. Hacemos esta aclaración ya que estas cuestiones, son algunos condicionantes a la hora de cumplir los objetivos organizacionales que tienen los ERyA.

En cuanto a la **formalización**, como menciona Hall (1996) "*las reglas y procedimientos diseñados para manejar las contingencias que enfrenta la organización forma parte de lo que se llama formalización*". En este sentido, se observó que la mayoría de acciones que llevan adelante los equipos tienen que seguir normas y reglas establecidas en el Manual de procedimientos referido más arriba.

En lo que respecta a la **centralización**, nos referimos a la distribución de poder dentro de las organizaciones. Como sabemos, la administración pública se caracteriza por tener una centralización de las tomas de decisiones y responsabilidades, por tener una estructura vertical. En este área en particular, en donde están los equipos, también observamos que se cumple esta característica, para el pedido de los requerimientos, si bien podían cargar los datos, quién es la coordinadora de los equipos es quien firmaba la solicitudes, en el caso de que ésta no estuviera presente, lo firmaba la directora de la dirección (DDHH Y DIH) de la que dependen.

Otra cuestión que nos parece relevante recuperar en este trabajo, es lo que menciona Halliburton, acerca de la **visión vertical**. Para el autor, "*el fuerte condicionamiento que lleva implícita la visión vertical de la organización hace perder de vista: Que se hace (Productos), cómo se hace (procesos) y para quién se hace (ciudadano)*" (Halliburton, 2006:30). Esto nos permite observar el recorrido de las secuencias de actividades (procesos) que conducen a la generación del bien o servicio que el ciudadano valora. Cuando hablamos de **procesos** nos referimos a una serie de tareas y/o actividades desarrolladas en una secuencia lógica y predeterminada que se vinculan entre sí para transformar insumos en productos valiosos para el ciudadano. (Halliburton, 2006:51).

En este sentido, podemos decir que los **productos** que generan los ERyA son las respuestas a: los requerimientos provenientes del Poder Judicial, a solicitudes de información por parte de organismos de DDHH y las solicitudes de acceso a información pública para los ciudadanos e investigadores a través de la Agencia de Acceso a la información Pública o en la página web institucional del Ministerio de Defensa ya sea como trámite a distancia o de forma presencial por mesa de entrada del Ministerio de Defensa.

Ahora bien, a lo largo de la producción de nuestro trabajo, intentamos identificar y analizar cómo son los procesos que llevan adelante los ERYA para tratar de mejorar sus procesos y optimizar las actividades que realizan para la generación de sus productos. A partir de estas consideraciones del presente apartado, diseñamos las herramientas que se describen en los siguientes apartados.

Matriz de Tipos documentales

La Matriz de Tipos Documentales es una herramienta que diseñamos para que los ERYA puedan identificar los tipos documentales disponibles en cada FFAA de una manera fácil y rápida. Para la confección de esta Matriz se utilizó la herramienta Excel identificando y clasificando todos los tipos documentales que disponen las distintas fuerzas: el Ejército, la Fuerza Armada y la Fuerza Aérea.

Para la elaboración de esta Matriz, en primer lugar, analizamos y sistematizamos los diferentes tipos documentales que fueron hallados en el Instructivo de consulta de acervos documentales de las Fuerzas Armadas y la Guía de Archivos Históricos y Generales de las Fuerzas Armadas Argentinas. Luego, fuimos ubicando en la matriz cada tipo documental por Fuerza, con el nombre que la misma Fuerza designa para ese documento, dado que algunos tipos documentales pueden tener una designación o presentación diferente según la Fuerza. Consideramos además el lugar de guarda de cada tipo documental y la fuente bibliográfica de donde se extrajo la existencia de esos tipos documentales. Se incorporaron también aquellos tipos documentales que fueron referidos en las entrevistas, como por ejemplo, el registro fotográfico de la Fuerza Aérea y aquellos tipos documentales que pudimos observar dentro de los corpus de respuestas analizados mencionados previamente como fue el caso de los dictámenes médico legales, que no figuraban en el Instructivo y Guía analizada.

Luego, para ordenar la información definimos presentar la Matriz de tipos documentales de la siguiente manera (ver Figura 1): en la primera columna realizamos una primera clasificación de la información, es decir si es un fondo de colección, un tipo documental o una fuente de estudio (en el caso de que se trate de manuales, directivas y resoluciones). En la segunda columna, se detallan las categorías de todos los tipos documentales con los que contamos, con el fin de mantener una organización de la información al momento de colocarla en la Matriz. En esta columna se pueden visualizar las siguientes categorías: Actuaciones de Justicia, Boletines, Escalafones, Historias Clínicas, Legajos, entre otras. En la tercera columna, se especifica el tipo documental existente al interior de cada Categoría

(columna 2). Por ejemplo, en la Categoría “Legajos”, uno puede encontrar como tipo de documental específico Legajos de Oficiales, Legajos de Suboficiales, Legajos de Conscriptos, Legajos del Personal Civil, etc. Por último, se destinó una columna para indicar la fuente bibliográfica de donde se extrajo la existencia de esos tipos documentales.

Figura 1: Matriz de Tipos Documentales

Clasificación	Categoría	Documental	EJERCITO			ARMADA			AEREA		
			Tipo Documental	Lugar de Guarda	Fuente del documento	Tipo Documental	Lugar de Guarda	Fuente del Documento	Tipo Documental	Lugar de Guarda	Fuente del Documento
Tipo documental	ACTAS DE LA JUNTA DE CALIFICACION	ACTAS DE LA JUNTA DE CALIFICACION	Actas de la Junta de Calificación de Oficiales 1905-1994	Archivo General del Ejército	Guía de Archivos Históricos y Generales de las Fuerzas Armadas Argentinas	Actas de Juntas de Calificaciones (JJCC)		Instructivo para la consulta de los acervos documentales de las Fuerzas Armadas	Actas de Juntas de Calificación	Estado Mayor General de la Fuerza Aérea- Edificio Cóndor- Dirección Gral del Personal- Departamento Documentos y Registro	Instructivo para la consulta de los acervos documentales de las Fuerzas Armadas

Fuente: elaboración propia en base a al Instructivo (2011) y Guía de Archivos (2015).

El uso de esta herramienta les permitiría a los ERYA visualizar qué tipos documentales existen y saber cuáles no están señalizados al interior de cada Fuerza, además de agilizar las búsquedas de estos tipos documentales.

Mapa de áreas y/o dependencias de lugar de guarda

El mapa de áreas y/o dependencias de lugar de guarda es otra herramienta que se diseñó para los ERYA, que permite ubicar dónde se encuentran los tipos documentales dentro de cada Fuerza.

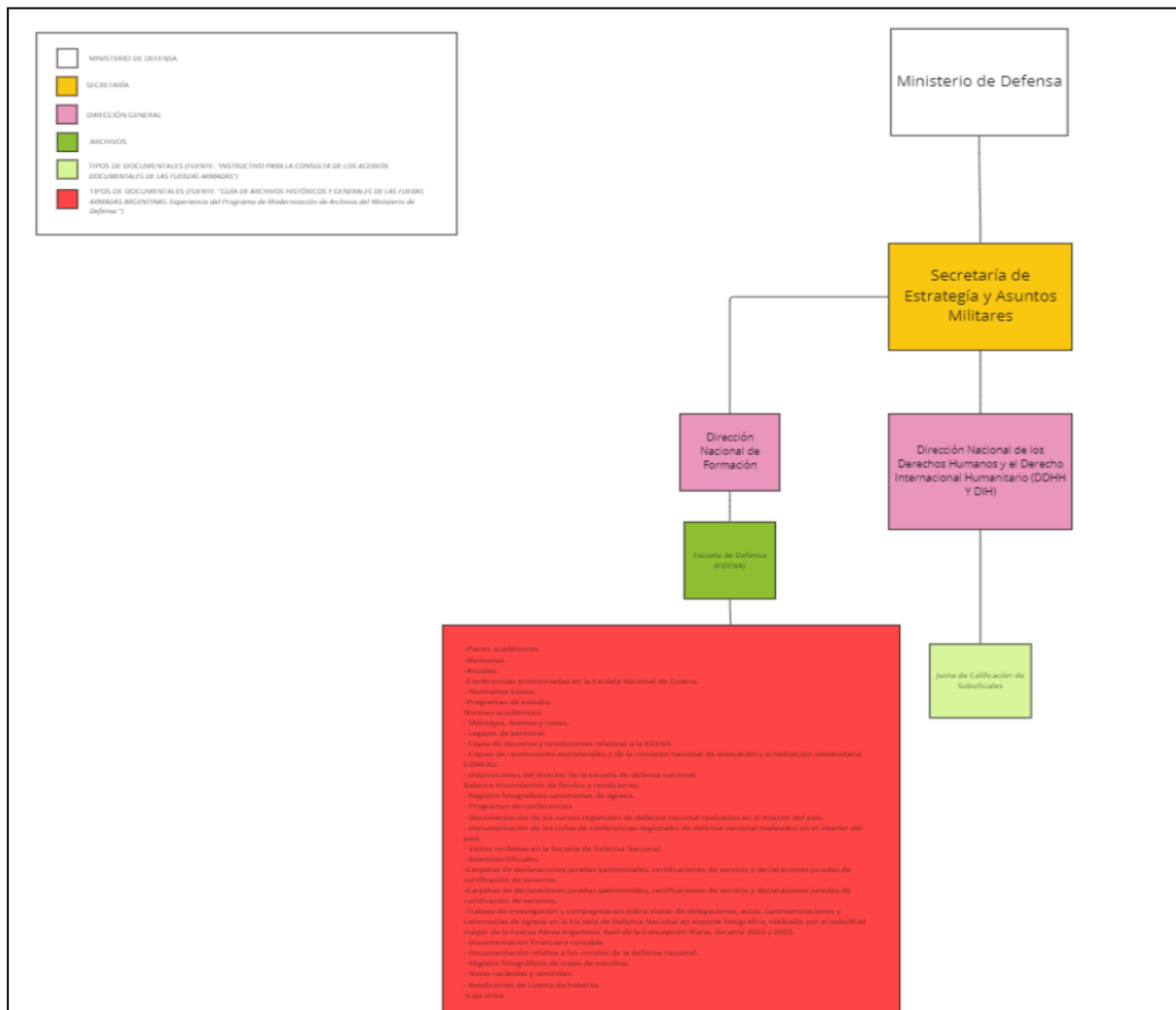
Para la elaboración del mapa utilizamos las diversas fuentes mencionadas en el apartado anterior sobre la Matriz de tipos documentales y los organigramas de las FFAA. Para ello, tomamos la información recopilada en la Matriz de tipos documentales y agregamos un criterio que indica las áreas y/o dependencias de guarda de dichos documentales. Además, nos guiamos con la historia institucional de algunos archivos, como por ejemplo el Archivo General del Ejército (AGE) y la información de los portales web de las FFAA (autoridades y organigramas), de manera de establecer una jerarquía entre las áreas y/o dependencias de las FFAA que fuimos encontrando a lo largo del proceso de trabajo. Una vez sistematizada la información, elaboramos el mapa de áreas y/o dependencias en base al diseño de un organigrama. Colocamos las áreas y/o dependencias como lugares de guarda y por debajo de las mismas los tipos documentales bajo su guarda o producción.

Se decidió realizar un mapa para cada fuerza y se incluye un mapa del Ministerio de Defensa, debido a que este también cuenta con tipos documentales de las FFAA.

Para lograr una primera interpretación de los mapas, colocamos diversos colores a cada área y/o dependencias con el fin de identificar a primera vista cuáles son los niveles jerárquicos (ver Figura 2). En este caso tomamos como ejemplo el mapa del Ministerio de Defensa, que se armó en base a la información que fuimos recopilando para el año 2022. :

Tanto para este mapa como para los de las Fuerzas Armadas, diferenciamos cada componente en diversos colores, para identificar a primera vista los tipos documentales que tienen estas áreas y/o dependencias (respetando las fuentes en donde fueron hallados) y ver dónde se produce una mayor concentración de archivos dentro del organismo. Podemos observar que en este Mapa del Ministerio de Defensa es la Escuela de Defensa, quién tiene el mayor número de documentos archivados o en custodia.

Figura 2: Mapa del Ministerio de Defensa



Fuente: elaboración propia en base al Instructivo (2011) y Guía de Archivos (2015).

Prototipos de Circuitos de las FFAA ante requerimientos de la Justicia u organismos diversos

En esta sección presentamos los Prototipos de Circuitos de las Fuerzas Armadas ante requerimientos realizados por la Justicia u organismos diversos. Siguiendo el texto de Miguel Klein (1993) estos circuitos administrativos, son una representación gráfica de información referente a un procedimiento, en este caso al requerimiento de respuestas. Realizar este prototipo nos permitió ver el recorrido de rutinas, ver qué tipos de actividades y acciones necesarias realizan para producir resultados, además de permitir visualizar aquellas actividades que pueden estar teniendo algunas dificultades.

Lograr confeccionar este tipo de prototipos nos brindó una herramienta para normalizar procedimientos administrativos. Según Halliburton, *“el objetivo de la estructuración de los procesos a través del diagrama es desplegar de manera visual y concreta todos los circuitos de valor agregado (“cómo es”) para facilitar su descripción y análisis”* (Halliburton, 2006:76).

Como ya expresamos al comienzo de este documento, las FFAA reciben requerimientos provenientes de diferentes organismos públicos del Poder Ejecutivo, de organismos diversos y del Poder Judicial vinculados a documentación diversa relacionada al último gobierno de facto. A partir de dichos requerimientos, las FFAA responden de diferente forma, dependiendo la respuesta de la Fuerza involucrada y del tipo de documento solicitado. En este sentido, es posible captar circuitos específicos que se producen para dar respuesta a estos requerimientos. En estos circuitos se involucran dependencias de las FFAA requeridas, áreas del Ministerio de Defensa como el Equipo de Relevamiento y Análisis y la Dirección de Memoria Histórica y Programas del referido Ministerio, siendo estas áreas las que reciben las respuestas por parte de las FFAA para posteriormente analizarlas.

Para la confección de los prototipos fueron seleccionados, en conjunto con los ERyA, algunos requerimientos de tipos documentales específicos que son los que más frecuencia de demanda evidencian, a saber: Historias Clínicas, Legajos Personales y Leyes Reparatorias. Asimismo, dentro de estos, se tomaron en consideración los que más desarrollo presentaban en la respuesta, involucrando actores y modos de respuesta divergentes a fin de poder visualizar mejor cómo se despliega el circuito.

Los Prototipos referidos se representan en cuadros, lo cuales fueron elaborados a partir de diferentes fuentes proporcionadas por los ERyA como las Notas, las cuales se conforman

de los requerimientos y las respuestas a los mismos y son el formato que más predomina a comparación de los; Memorándum, que son respuestas más breves ante los requerimientos, e Informes, referidos a casos confidenciales de CONADI (Comisión Nacional por el Derecho a la Identidad) que tratan sobre cuestiones como la desaparición forzada de personas o el nacimiento en centros de detención clandestinos y posterior desaparición de niños.

Para poder identificar la información que consideramos relevante de cada Prototipo de respuesta (ver Figura 3), optamos por diferenciar en letra **negrita** las áreas que se mencionan para visualizar claramente cuáles son los actores institucionales implicados y el subrayado para precisar los tipos de documentos mencionados.

Figura 3: Ejemplo de Prototipo de Respuesta de las FFAA ante pedido de Historias Clínicas

Prototipos de circuitos de respuestas de las FFAA ante un pedido de Historias Clínicas		
EJÉRCITO		
PASES	ÁREA	ACTIVIDAD
1	Dirección De Asuntos Humanitarios del Ejército	Envía <u>Archivo Embebido</u> de Expediente a la Asesoría Jurídica del Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas . Solicita a la Asesoría jurídica del Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas la copia de las <u>Historias Clínicas</u> de los Soldados Conscriptos las cuales se detallan a continuación xxx Interviene la Auditoría Médica del Hospital Militar de Campo de Mayo .
2	Auditoría Médica del Hospital Militar de Campo de Mayo	Informa a la Dirección Nacional de Memoria Histórica y Programas que no se registran antecedentes de internación de xxx en ese Hospital Militar .

Fuente: elaboración propia en base a las Notas, Memorándum e Informes proporcionados por los ERyA.

A continuación, describimos las diferentes actividades que llevamos adelante para elaborar los Prototipos de Circuitos de las Fuerzas.

En primer lugar, como ya mencionamos, analizamos diferentes requerimientos realizados por diferentes organismos a las Fuerzas y las respuestas que éstas les impartían a los mismos. La documentación otorgada por los ERyA estaba separada por cada Fuerza, de manera que nos ayudó a agilizar el trabajo de observación sin perder tiempo en desagregar según la Fuerza. Las observaciones se centraron en identificar:

- Quién solicita la documentación a la Fuerza,
- A quién va dirigida la respuesta de la anterior solicitud y a quién ponen en copia.
- El cuerpo del documento, en el cual aparece detallado qué contiene la respuesta, por ejemplo, si el área solicitada tiene el documento requerido o no lo tiene; si adjunta o no el documento solicitado previamente y, en caso de no contar con el documento requerido si se aclara si fue solicitado a otra área o si refiere que no tiene la información pedida,
- La firma, para captar quién responde. Cabe destacar que la firma es la de aquella persona con más jerarquía en el área.

Algunas notas del proceso de trabajo

A lo largo del desarrollo del trabajo, logramos comprender cuáles son las tareas que realizan los ERyA, y el valor histórico que tienen los tipos documentales para la reconstrucción de los hechos ocurridos durante la última dictadura militar. También, pudimos entender cuáles son las problemáticas con las que se enfrentan los equipos diariamente para llevar a cabo sus actividades y cuáles son los desafíos a futuro. Cabe destacar que se mantuvo un intercambio fluido opiniones y sugerencias de los ERyA respecto del avance de los productos, lo que permitió efectuar correcciones y mejoras en cada uno de los materiales elaborados.

Durante estos intercambios es donde pudimos ver la importancia de realizar un análisis sistémico de la organización, en donde fue necesario conocer la estructura organizativa, los productos, la tecnología, etc.

Estructurar las tareas de un área de un organismo público que es poco visibilizado a través de una herramienta como el caso de la Matriz de tipos de documentos que permite mejorar los procedimientos, fue todo un desafío. En especial en este caso, donde no solo se trata de un tema de valor histórico importante, si no también donde se trata de lograr una reparación histórica.

En cuanto al Mapa de Áreas y/o dependencias de los lugares de guarda, una vez finalizada la construcción de este producto pudimos detectar dónde está la mayor concentración de tipos documentales en cada una de las fuerzas. Uno de los inconvenientes que con el que nos encontramos a la hora de elaborar fue la incompatibilidad entre el organigrama de las fuerzas y las fuentes proporcionadas por los ERyA. En este sentido, los nombres de las áreas no se correspondían a los mencionados en el organigrama de las fuerzas, por lo que fue un desafío elaborar el mapa de áreas y/o dependencias de guarda, logrando identificar

los niveles jerárquicos de cada una y presentar cuáles son los tipos documentales que tienen en guarda o custodia.

Consideramos que la creación de este producto logra mostrar cómo se centraliza no solo la toma de decisiones, sino también las fuentes de información en un solo sector. A su vez, creemos necesario que la actualización de los organigramas del aparato estatal son necesarios, para la gestión de la administración pública ya que son una herramienta que permite identificar las áreas y dependencias que intervienen en los procesos de una organización. Sin contar con este material de apoyo, muchas veces las intenciones de mejorar la gestión, quedan en una mera intención.

En cuanto al producto de los Prototipos de Circuitos de las FFAA ante requerimientos de la Justicia u organismos diversos, tener claro cómo deberían ser los procesos nos permitió analizar dónde se encuentran las fallas en los procedimientos y ver si son internas al organismo o externas al mismo. En este sentido, nos encontramos con la dificultad de que cada requerimiento conlleva respuestas diferentes por lo que tuvimos que presentar diversos prototipos, no siendo posible elaborar un circuito estándar para cada una de las Fuerzas. Otra de las dificultades que encontramos en la tarea de reconstrucción de los circuitos, fue que muchas veces las respuestas de las FFAA suelen ser negativas con respecto a la solicitud de la información, otras veces ocurre que las fuerzas no tienen información y estas le solicitan a otras áreas su intervención, por lo que el circuito de respuestas no puede ser reconstruido o es confuso. Sin embargo, consideramos que los prototipos de circuitos pueden ayudar a los ERyA para ir consolidando un patrón de respuestas, que sirva para identificar qué áreas intervienen en cada respuesta de cada FFAA ante un requerimiento de la Justicia u organismos diversos.

Podemos decir que pueden aparecer algunos tipos de documentales que no están señalizados y pueden ser incorporados como nuevos, a estas herramientas que le presentamos de forma editable a los ERyA, con el objetivo de permitirle a estos equipos realizar modificaciones a futuro y también adaptar las herramientas en base a los objetivos organizacionales.

Retomando algunas cuestiones de la estructura organizacional y sus características, pudimos observar que estos equipos trabajan en una estructura jerárquica y compleja, con un alto grado de formalización en sus procedimientos y una distribución de toma de decisiones centralizada.

Por último, intentamos no perder de vista los condicionamientos que trae consigo estas características estructurales jerárquicas y enfocarnos en los procesos. Esto nos permitió

conocer la forma en que los equipos de relevamiento y análisis, realizan sus tareas/actividades diariamente, dándonos así la posibilidad mejorar y optimizar los procedimientos que llevan a cabo.

Bibliografía

- Klein Miguel Jorge, Cursogramas Técnica y Casos (1993)
- Hall, R. (1996) Organizaciones. Estructura, Proceso y Resultados. 6ta. ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. Parte II, Punto 3.
- Halliburton, E. et al (2006) "Manual para el análisis, evaluación y reingeniería de procesos en la Administración Pública", Publicación de la Subsecretaría de la Gestión Pública y del Proyecto de Modernización del Estado BIRF 4423-AR. Buenos Aires
- MINISTERIO DE DEFENSA. *"Instructivo para la consulta de los acervos documentales de las Fuerzas Armadas"*, Buenos Aires, 2011.
- MINISTERIO DE DEFENSA. *"Guía de Archivos Históricos y Generales de las Fuerzas Armadas Argentinas. Experiencias del Programa de Modernización de Archivos del Ministerio de Defensa"*. 1a ed. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Ministerio de Defensa, 2015.
- MINISTERIO DE DEFENSA. *"Manual de Procedimiento de Tramitación de Oficios Judiciales y Requerimientos"*. Buenos Aires, 2020.

Fuentes

- Entrevistas realizadas a lxs integrantes de los ERyA en las fechas 01/09/2022, 29/09/2022, 13/10/2022 y 27/10/2022.