

CONTROL ALT SUPRA. RE-IMAGINANDO EL ARCHIVO

Manuela Moro Cabero. Universidad de Salamanca (España)

Ahora, para “ir mejor” (incluso conseguir “ir mucho mejor”), necesitamos algo Dramáticamente Diferente a lo que hicimos...Ahora necesitamos entrenarnos para jugar un juego totalmente nuevo...Un juego llamado re-imaginar

Tom Peters, ¡Re-imagina!, 2004

“No sirve de nada intentarlo –dijo Alicia. No se pueden creer cosas imposibles”.

-“Yo diría que no has tendido mucha práctica –dijo la Reina. Cuando yo tenía tu edad, lo hacía siempre durante media hora diaria. Porque, a veces, yo he llegado a creer en seis cosas imposibles antes del desayuno”

Lewis Carroll. A través del espejo, 1872

Sumario:

0 La búsqueda del contrapunto: ¿Destruir o reiniciar tareas? 1 Los beneficios de la constelación ISO 15489 en una organización. 2 Encuentros y desencuentros: cimentando la calidad desde el archivo, construyendo un archivo de calidad. 3 Principios esenciales de la calidad. Reflexiones y comparaciones. 4 La responsabilidad del archivero de un archivo sostenible en un modelo normalizado o de la Excelencia: *deslocalizar* el archivo.

Descriptores:

Gestión de documentos de archivo; Norma ISO 15489:2001; Gestión de calidad. Archivo sostenible

0 La búsqueda del contrapunto: ¿Destruir o reiniciar tareas?

En el ejercicio de vivir utilizamos innumerables modelos. Disponemos y usamos prototipos para la defensa de los valores, para el cotidiano quehacer profesional, para el establecimiento de relaciones, para educar a nuestros hijos, para desarrollar un futuro menos incierto, etc. Modelos que hemos seleccionado, establecido, defendido, aceptado o impuesto. Sin embargo, en ocasiones, estos paradigmas nos generan problemas; por ejemplo, aquellos derivados de asumir determinadas novedades - que por sus características confrontan con los modelos consolidados-. Ante estas circunstancias el arquetipo –que en sí mismo puede ser una oportunidad- contribuye a convertir cualquier novedad en amenaza. En estas situaciones permanece ausente el concepto de *continuidad del cambio*. De este modo llegamos a desdeñar ideas tan sencillas como que, la mayor parte de las veces, una creencia de acción incluye una creencia vieja y la sitúa en una nueva perspectiva. Desde este enfoque es aconsejable obviar aquellas expresiones del tipo *re-archivística*, *e-archivística* utilizadas en la actualidad frecuentemente para manifestar la ruptura en Archivística. Creemos que en la Disciplina es posible armonizar conceptos como *estabilidad* y *cambio*. No en vano, a la Archivística le es inherente la estabilidad (3 milenios de *praxis* y siglo y medio de marco teórico consolidado) y el cambio (actuaciones archivísticas sobre entornos sujetos a transformaciones en ese devenir milenario).

En los últimos años han sido revisados algunos contenidos teóricos y aplicados de la Disciplina tachados de insuficientes para asumir los requisitos de las organizaciones. En este empeño, ¿es posible hablar de la destrucción de viejos axiomas? ¿Nos hallamos ante una segunda oportunidad, ante un “volver a empezar”? Los individuos ante las incertidumbres suelen generar una sólida resistencia. ¿Son los archiveros ajenos a este comportamiento? En este estudio intentamos explicar la continuidad del ejercicio archivístico, delimitado y caracterizado por los rasgos específicos de un estrenado entorno de trabajo derivado de un naciente arquetipo.

Utilizamos la expresión informática *ctrl + ALT + supr* a modo de respuesta pues somos conscientes de los efectos provocados por lo que los expertos en gestión denominan *ironía del cambio acelerado*. Esto es, cuando la velocidad del cambio es mayor, los agentes implicados (incluidos los archiveros) se ven obligados a observar ambos fenómenos, cambio y estabilidad, como un binomio homogéneo de opuestos - tal como observaban Heráclito y los heracliteos. Invitamos al lector a constatar como la existencia separada de ambos fenómenos no es factible. Es decir, ni el cambio ni la estabilidad pueden percibirse de forma individualizada. En este contexto, la resistencia a los nuevos modelos –o lo que es lo mismo, la lucha por la estabilidad- no deja de ser un reclamo para prestar atención: sin duda alguna, es la voz de la estabilidad que exige verificar el valor del cambio (mejoras que justifiquen el cambio ante el axioma conocido). De este modo, la oscuridad (la incertidumbre de los requisitos derivados de un entorno desconocido) y la luz (el arquetipo conocido) hacen posible el contrapunto (la forma de entender la continuidad del cambio). Sin la interacción de ambos, el contrapunto no existiría (ausencia de evolución de la disciplina archivística: tanto en los postulados teóricos como en los aplicados).

El cambio comienza antes de que lo podamos percibir (hemos asumido que todo cambio lleva asociado un valor de continuidad) afectando a las organizaciones en las que aplicamos modelos de gestión archivística. Dado que las organizaciones son entes sistémicos; el cambio es cosa de todos; alcanza, sin lugar a dudas, al archivero, puesto que es un agente más dotado de poder para acelerar, para diversificar, para frenar y para reconfigurar cualquier transformación en cualquier grupo del que forme parte. En este estudio les invitamos a entender ciertos cambios –una vez encontrado el hilo de su continuidad: su contrapunto- con el objeto de que como agentes implicados sepan gestionarlos a la par que asumir la incertidumbre provocada por los nacientes escenarios.

En uno de estos escenarios, precisamente, centramos el objeto de estudio de este trabajo. Se trata de aquel para el que la comunidad archivística proyecta un universo normativo denominado ISO 15489. En dicho escenario se pretende aplicar un modelo de gestión documental normalizado que actúe en consonancia con otro(s) modelo(s) de gestión –en algunos fines, igualmente normalizado(s)- de la organización. La finalidad del arquetipo es que pueda responder a las necesidades informativas derivadas de entornos de trabajo electrónico así como a todo tipo de decisiones estratégicas y operativas diseñadas en toda institución orientada al aprendizaje con el fin de alcanzar altas cuotas de competitividad. En suma, de mantener su reinado en *la cresta de la ola* de los mercados globales o de ofrecer un servicio apreciado por la ciudadanía en general si se trata de una Administración o Ente público.

Estas organizaciones aseguran su competitividad mediante la consolidación y fomento de un capital intelectual capaz de armonizar los siguientes modelos de gestión o pilares de actuación:

- Gestión del conocimiento acumulado en la organización. Mediante el fomento en su capital humano de competencias –aptitudes para aplicar conocimientos y habilidades- para establecer arquitecturas de procesos adecuadas y sólidas relaciones con proveedores y clientes.
- Gestión del cambio o disposición para la innovación. Asegurando capacidades para anticiparse a las incertidumbres.
- Gestión de calidad. Conociendo requisitos de calidad y asegurando su cumplimiento en actividades, procesos, resultados y sistemas (capacidad de la organización para su realización cumpliendo determinados requisitos especificados)
- Gestión de clientes. Intervenciones orientadas a conseguir y mantener clientes satisfechos con el grado en el que se han cumplido sus requisitos.

¿El archivero debe involucrarse ejerciendo de actor en esta trama? Nuestra respuesta es afirmativa, dado que encontramos que él es, además parte interesada puesto que sin duda alguna *tiene interés en el desempeño o éxito de la organización para la que trabaja*¹. El lector no debe entender una postura personalizada específica ante esta percepción pues la comunidad archivística se encuentra diseñando un modelo normalizado que facilita al archivero su representación en el tablado. A través de este estudio pretendemos explicar algunas de las conexiones existentes entre la propuesta internacional 15489 y la calidad de los productos, servicios, procesos y sistemas. Para ello hemos optado por la siguiente estructura de trabajo:

- a) Presentación del modelo así como de los beneficios que pretende
- b) Establecimiento de un concepto de calidad que nos permita comprender las responsabilidades recaídas en el archivo sobre su concreción, aseguramiento y continuidad
- c) Reflexión comparada sobre los principios esenciales de la calidad defendidos en los modelos normalizados de calidad, de la Excelencia y de gestión documental
- d) Deliberación sobre el trabajo que puede y debe desarrollar el archivero en los modelos normalizados y de la Excelencia empresarial.

1 Los beneficios de la constelación ISO 15489 en una organización.

Se trata de una normativa de carácter interoperativo, orientada al logro de mejores prácticas en gestión de documentos de archivo que tomó como referencia o fuente la normativa australiana creada al respecto con el mismo fin, aprobada y puesta en marcha en 1996². Normativa que en suma, responde a una aplicación práctica de los

¹ Véase apartado 3.3.7 de la norma ISO 9000. UNE-EN-ISO 9000:2005: *Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario* (ISO 9000:2005). Madrid: AENOR; 2005. p. 17

² La ISO acordó iniciar el estudio de la norma AS 4390 sobre gestión de documentos de archivo, a fines de 1996 proponiendo al Comité ISO TC/46 la elaboración de un informe técnico de tipo 3. Los miembros del TC 46 - provenientes de diferentes países y representantes de distintas prácticas archivísticas- emitieron ciertas reservas ante el estudio de la norma por lo que los Australianos decidieron crear un Subcomité -SC 11- destinado a revisar la documentación con objeto de considerar e integrar en la propuesta los diferentes modelos de gestión archivística de los países representantes. Así, se desarrollaron

modelos de gestión defensores de una custodia distribuida (*Records continuum*)³. Modelos donde se prima el control de los documentos mediante la planificación, desarrollo, implantación y control de buenas prácticas de gestión documental frente a otros aspectos como son la conservación de los mismos debido a la importancia que para los defensores de estos modelos alcanza este aspecto frente al de la conservación de documentos carentes en su concepción electrónica de una estructura física.

Se considera una guía para la práctica de la gestión de documentos activos y semiactivos (e implícitamente de los documentos con valor histórico), erigiéndose en soporte normalizado, cuyo alcance implica a todo tipo de organizaciones y sistemas de archivo: convencionales o /y electrónicos. En ella se detalla una forma de alcanzar y asegurar la gestión de documentos, un modelo de planificación, diseño, implantación y control de un programa de gestión de documentos en una organización basado en una gestión distribuida de las responsabilidades. Se pretende consolidar la norma como una normativa de alcance internacional a aplicar en las organizaciones en las que es posible lograr establecer una serie de aspectos comunes en:

Responsabilidades sobre

- la organización de documentos y sobre las políticas, procedimientos, sistemas y procesos de gestión de documentos.

Relaciones entre:

- la gestión de documentos y la relevancia estratégica para la organización;
- la gestión de documentos y otras áreas de información con intereses en el carácter probatorio de los documentos (Seguridad, Tecnologías de la información, Unidades de calidad, Asesoría jurídica...)

grupos de trabajo en los países miembros interesados abordando diferentes puntos: terminologías y responsabilidades (Francia), creación y conservación de archivos (USA), evaluación (Gran Bretaña) y los sistemas de procedimientos de control (Canadá). En noviembre de 1998 fue redefinido el campo de aplicación creando un comité encargado de reunir los materiales en un documento único, estableciendo un calendario de trabajo hasta la adopción y aprobación final de la primera parte de la norma a fines de septiembre del 2001. Las relaciones entre esta normativa y la presente son notables, aunque, también lo son las diferencias; relevantes estas últimas, especialmente, en el apartado terminológico, estructural y de contenidos. En el terminológico y en un plano de aceptación más universal, conceptos de *recordkeeping* y *recordkeeping systems* han desaparecido en favor de *Records Management* y *Records Systems* –conceptos sujetos a debate nuevamente en la vigente revisión-; conceptos de inventario conceptual y físico han sido desestimados, aunque los contenidos de los mismos permanecen en la norma bajo otros enunciados. etc. En el plano estructural, la norma australiana se estructuraba en 6 Partes frente a la vigente norma que se estructura en 2. Respecto a los contenidos, la presente normativa se reduce obviando por ejemplo contenidos que aparecían muy detallados en sus predecesoras como fue la parte 6 dedicada al Almacenamiento. No obstante, la norma internacional incorpora nuevos componentes como son:- beneficios de la gestión de documentos; énfasis explícito sobre metadatos y su incorporación; mayor identificación de los procesos de gestión de documentos y de los controles, incluyendo una guía sobre el desarrollo y uso de instrumentos para la gestión (calendario de conservación, cuadro de clasificación, listas de autoridades, etc.), un índice y tabla extensiva de contenidos, así como una tabla de referencia comparativa de las dos partes en los Anexos. Las diferencias observadas en ellas son producto del coste que se debe asumir ante un proceso de internacionalización.

³ La responsabilidad de normalización de este paradigma recae sobre la Organización Internacional de Normalización que es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (miembros de ISO) El trabajo de preparación de las normas internacionales se realiza a través de comités técnicos. A su vez, cada comité dispone de subcomités de trabajo respondiendo a una distribución temática o por áreas de contenidos. La norma ISO 15489-1 ha sido preparada por el *Comité Técnico ISO /TC 46*, Información y Documentación. El Subcomité responsable ha sido el Subcomité SC11, *Gestión de documentos de archivo*.

Principios de:

- integración de la gestión documental con los procesos de negocio
- creación, incorporación de documentos de forma fiable desde el punto de vista de la evidencia
- almacenamiento de los documentos de forma segura y
- recuperación adecuada en función de las necesidades existentes a largo plazo.

Este *Universo* normativo está conformado por los siguientes elementos:

- 1) El corazón de la galaxia está conformado por la constelación ISO 15489, constituida por 2 grandes estrellas: la ISO 15489-1:2001⁴ y la ISO TR15489-2:2001⁵. En la primera parte de la norma se establece **el porqué** de la misma (razones y beneficios de su existencia), se señala **el quién** (las responsabilidades) y se indica **el qué** (los requisitos y principios), mientras que en la segunda parte se detalla **el cómo** (fases, arquitectura de procesos y resultados básicos: instrumentos). Con la primera parte se pretende informar a ejecutivos y responsables de direcciones además de profesionales de gestión de documentos. La intención de la misma es mostrarse como herramienta esencial ante ellos para facilitar la incorporación de los requisitos normativos así como de los principios básicos de gestión documental en los procesos de trabajo, en la arquitectura de procesos y en los sistemas de información de la organización. La segunda parte está planteada para ser utilizada por los gestores de documentos de archivo como referencia básica para diseñar políticas, procedimientos, procesos e instrumentos resultantes de los mismos. Explicita directrices orientadas a generar las bases para una eficiente gestión de documentos de tal modo que permita una gestión distribuida donde se asignen y deleguen responsabilidades entre las personas que generan, manipulan y consultan documentos.
- 2) Los requisitos funcionales sobre entornos de trabajo electrónico se encuentran en construcción. A la espera de su edificación, en Europa se ha optado por un modelo compatible conocido como la constelación MoReq (*Model Requirements for the Management of Electronic Records*)⁶. El cual favorece entre otros aspectos el establecimiento de los requisitos a considerar en el

⁴ ISO 15489-1:2001: *Information and documentation. Records Management. Part.1 General*. ISO: Ginebra: 2001. Norma UNE ISO 15489:2005 Información y Documentación. Gestión de documentos de archivo. Parte 1 General. Madrid: AENOR, 2005.

⁵ ISO/TR 15489-2:2001: *Information and documentation. Records Management. Part.2 Guidelines*. ISO: Ginebra: 2001 (Su edición en una versión traducida al Español se producirá en los próximos meses).

⁶ Modelo de Requisitos para la gestión de documentos electrónicos de Archivo. Traducida al Español. Tal y como se puede leer en su introducción *incide especialmente en los requisitos funcionales de la gestión de documentos electrónicos mediante un sistema de gestión. Esta especificación resulta de gran utilidad en el momento de establecer una licitación o crear un software determinado para un sistema, sirve para auditar el sistema de gestión existente, es útil como documento de referencia para la preparación de cursos de gestión de documentos o como material de trabajo, como instrumento docente, como directriz que guíe el desarrollo de productos para el caso de proveedores, como orientación sobre la naturaleza de los servicios que prestan los proveedores de servicios y como referencia a la hora de especificar los servicios que van a contratar. Véase la Especificación.*

momento de seleccionar un software apropiado para hacer viable una gestión electrónica de documentos de archivo en consonancia con ISO 15489:2001. Se erige en la guía de los elementos funcionales de un sistema de archivos. Dicha constelación se ha completado en el presente año con la normativa ISO 23081-1:2006⁷ donde se recogen los principios a considerar en el desarrollo de un esquema de metadatos viable en un sistema de gestión documental. La normativa ISO 23081 se estructura en 3 partes. En la primera parte se enuncian los principios básicos sobre los metadatos más apropiados para los documentos de archivo en los procesos de gestión de documentos. El objetivo es editar dos partes complementarias que completen la guía para comprender, implantar y usar los metadatos en el marco contextual ISO 15489. La segunda parte de la normativa sobre metadatos recoge las indicaciones para implementar los metadatos en el contexto ISO 15489, mientras que la tercera está dirigida a la evaluación del conjunto de metadatos existentes e iniciativas en el contexto ISO 15489. Estas últimas partes son borradores en fase de preparación; si bien se halla en fase muy avanzada la 2ª.

- 3) En relación a los Entornos de Trabajo Electrónico ha sido desarrollada otra norma clave dirigida a regular la seguridad de la información. Esta es la normativa ISO 17799. Sobre Seguridad de la Información. También se está trabajando con objeto de su publicación una normativa orientada a determinar los requisitos para la preservación de los documentos electrónicos a largo plazo. El proyecto se conoce como ISO/NP 26102. Ambos proyectos se realizan de forma conjunta por el SC11 del Comité Técnico 46 y por el SC3 del Comité Técnico 171.
- 4) A su vez encontramos ubicado un satélite de comunicaciones bajo la normativa específica surgida para regular la terminología en el contexto normativo ISO donde se recomienda el uso de los términos especificados en la norma ISO 15489 para los conceptos relacionados con la gestión documental que aparezcan normalizados en los diferentes sectores de producción y de servicios normalizados. Se trata de la norma ISO 22310⁸.
- 5) Otras nebulosas y partículas gaseosas podemos encontrar en dicha galaxia; orientadas éstas, a la verificación y evaluación del cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 15489, bajo el formato en estudio de borradores:
 - a. Una lista de verificación de los requisitos de gestión de documentos de archivo defendidos en la norma ISO 15489⁹
 - b. El borrador de norma sobre el cumplimiento de gestión de documentos de archivo según la norma ISO 15489¹⁰. Se trata de la norma que nos

⁷ ISO23081-1: *Information and documentation-Records management processes-Metadata for records. Part1: principles*. ISO: Ginebra; 2006. La segunda parte se pretende publicar en el presente año, estando fijado el 2007 como data a publicar la tercera parte.

⁸ ISO 22310. *Information and documentation-Guidelines for skating records management in standardas*. 2006. Ginebra: ISO; 2006

⁹ ISO/TC 46/SC 11 N 429: a Records Management Checklist (ISO 15489). Documento de trabajo en línea no accesible salvo a grupos de trabajo.

¹⁰ ISO/TC 46/SC 11 N 429: *Recordkeeping Compliance Against as ISO 15489*. Draft (Interim) Standard. Documento de trabajo en línea no accesible salvo a grupos de trabajo. Versión/V97.1. El proyecto de trabajo, tal y como lo mantiene el SC11 se corresponde con la ISO/(borrador) 19853 *Self Assessment guide*; 2004. Este proyecto se encuentra dirigido por Catherine Zongora. WG4 del SC11.

permite evaluar la conformidad del sistema de gestión documental mediante el seguimiento de determinados criterios de evaluación agrupados respetando la estructura de la normativa 15489 y en la que se incluyen las evidencias de auditoría para cada criterio así como un modelo de medida o de análisis. Esta norma es básica para el establecimiento de los indicadores de medida que sean de utilidad para hacer efectiva la comparación mediante estándares¹¹.

- 6) Además, es posible hallar en estado de polvo interestelar otros documentos de interés; esto es, los borradores surgidos ante la revisión de la propia norma; de utilidad para la mejora de la misma así como para conseguir su armonía ante la praxis a nivel universal¹².

En la norma ISO 15489 se indica que *un sistema de gestión de documentos de archivo se convierte en fuente de información sobre las actividades de la organización que puede servir de apoyo a posteriores actividades y toma de decisiones al tiempo que garantiza la asunción de responsabilidades frente a las partes interesadas presentes y futuras*. Se señalan diversas utilidades de los documentos de archivo destacando las siguientes: ¹³:

- contribuyen y facilitan la ejecución de las acciones de forma eficaz y responsable;
- apoyan y documentan la creación de políticas y la toma de decisiones de gestión;
- cumplen con los requisitos legales, reglamentarios, fiscales, auditores e incluso archivísticos;
- sirven de apoyo en los litigios y en los programas de gestión de riesgos proporcionando evidencias o señalando las ausencias (con su inexistencia) de las actividades de negocio;

¹¹ Ejemplo: si pretendemos evaluar el plan de clasificación existente en la organización podemos determinar para su evaluación los siguientes criterios: existencia del plan y nivel de uso o de implantación del mismo. Para poder estimar su existencia será necesario consultar fuentes (evidencias) documentales donde se constate tal existencia (del tipo: plan, esquema clasificatorio, análisis de procesos, mapas de procesos donde se refleje el plan funcional de clasificación) o su grado de utilización (calendario de conservación siguiendo esquema clasificatorio; tabla de acceso y restricción siguiendo dicho esquema, etc.) Las percepciones recibidas en torno a la consulta de dichas evidencias pueden variar e ir de una escala de niveles de cumplimiento básico: respuestas tipo SI/NO, ubicación como punto débil, fuerte... a un sistema de medida del propio rendimiento del sistema clasificatorio. Ejemplo: para medir el criterio existencia podemos trazar indicadores de rendimiento del tipo: índice de documentos clasificados, índice de crecimiento del número de documentos clasificados mediante el sistema clasificatorio, número de personas destinados a clasificar, índice de eficiencia del proceso...

¹²La normativa ISO está sujeta a revisión cada periodo de 4 años. En estos momentos la normativa ISO 15489 está siendo debatida con este objeto de mejora. Para la recogida de datos sobre el uso y mejora de la norma en el panorama internacional archivístico se difundió un cuestionario. El contenido del cuestionario es posible analizarlo en:

ISO TC46/SC11: *Communication Chanel Web Site*. Archives/Records Management. Encuesta sobre puntos de vista y experiencias. [Consulta 11-06-04] http://isotc.iso.ch/webquest/tc46sc11/NewReply.xsql?TEMPLATE_ID=2&langcode=es; ISO: Ginebra; 2004

Los borradores de la norma se presentan bajo las diferentes propuestas de los grupos de trabajo de cada nación. La literatura producida sólo es accesible a los mismos: *Revisión of ISO 15489: Scoping Paper*.

¹³ Enunciado 4 de la norma. Véase Beneficios de la gestión de documentos de archivo. ISO 15489 Parte 1. Se enumeran en su totalidad.

- protegen los intereses de la organización, de los clientes en su sentido más amplio (clientes y plantilla) y de terceras partes o partes interesadas presentes y futuros;
- proporcionan las evidencias de las acciones personales, culturales y de las organizaciones;
- garantizan la continuidad en caso de catástrofe;
- sirven de apoyo y de documentación para las actividades de I+D+i convirtiéndose en evidencias básicas para determinar hallazgos de auditoría;
- apoyan y documentan la investigación archivística y mantienen en su conjunto una memoria corporativa, personal o colectiva.

Los beneficios de gestionar documentos inciden directamente sobre la organización y el modelo de gestión imperante contribuyendo a mantener organizaciones cuyo sistema informativo sea capaz de aportar un valor añadido a pilares estratégicos tales como el conocimiento, la innovación, la calidad y la propia satisfacción del cliente percibido éste en el sentido más amplio del concepto.

Desde el Subcomité 11, integrante del TC 46, se estableció como misión en el 2004 la provisión de *una guía orientadora y de mejores prácticas para el diseño y aplicación de las prácticas, procesos y funciones de gestión de documentos de archivo*. Esta guía se materializa a través de la normalización de principios para la creación y gestión de documentos en una organización. Posible dicha concreción mediante *el establecimiento de un marco organizativo que asegure un control eficiente y sistemático de los procesos de creación, incorporación de documentos al sistema, registro, clasificación, acceso, preservación y disposición de los documentos en cualquier formato; extensivo también al desarrollo de un marco operativo de especificaciones necesarias para la existencia y armonía con posibles soluciones técnicas*. Uno de los objetivos programados para su consecución ha sido la promoción del conocimiento sobre la normativa ISO 15489¹⁴. Esta misión permanece vigente en el presente 2006. Con objeto de lograr su cumplimiento dicho Subcomité fijó las siguientes líneas de trabajo de promoción:

- Desarrollo de artículos en revistas y boletines del sector
- Participación en Congresos y Jornadas con el objetivo de difusión
- Desarrollo de estudios de caso aplicando la normativa
- Presentación de las herramientas de evaluación del cumplimiento
- *Introducción a las relaciones entre ISO 15489 y normativa ISO 9000*
- Introducción a la normativa señalando especialmente la estructura de procesos y el contenido de la misma

¹⁴ Véase el análisis del plan estratégico expuesto en el año -2004. ISO/TC46/SC11: *Strategic Plan for ISO/TC46/SC11*. Copenhague. Draef 5/03/04. Véase además *Updated Business and Strategic Plan for ISO/TC46/SC11*. Fecha 25-02-2004. Doc N° 527R2 y N543-N547. Véase información SC11 en línea: El SC11 tiene como misión la normalización de principios para la creación y gestión de documentos de archivo considerados estos últimos como evidencia de transacciones y trabajando en todos los soportes incluidos el digital, el multimedia y el convencional. El alcance del SC11 no es más que la normalización de documentos de todas las organizaciones con objeto de asegurar una información completa, fidedigna así como la evidencia de las actividades de negocio. ISO/TC 46: *Business plan. Adoptado para 2003-2005*. Versión 2.0. www.iso.org (consulta: 29/05/2006). P.3. Business plan for ISO/TC46/SC11 Archives/Records management 2005-2006 (en línea)

- Difusión de la información a todos los miembros en el ámbito mundial y fomento de la participación.

El enfoque de este estudio se centra en el análisis de las relaciones establecidas entre ISO 15489 y la normativa ISO 9000¹⁵. Conjunto normativo que se configura, de igual forma que la norma de gestión documental como código de buenas prácticas de gestión. Se pretende, además, estudiar las relaciones respecto a los modelos de la Excelencia¹⁶.

2 Encuentros y desencuentros: cimentando la calidad desde el archivo, construyendo un archivo de calidad

El concepto de calidad ha evolucionado en el tiempo¹⁷ adquiriendo valores y contenidos durante los últimos cincuenta años hasta llegar a nuestros días donde convive armonizado junto a aspectos como responsabilidad social, *sostenibilidad*, *fidelización* y compromiso del cliente interno; posible dicho compromiso mediante una gestión de las responsabilidades y de la mejora distribuida basada en la activación de sistemas de participación del personal así como en el compromiso de servicio y mantenimiento de programas de gestión de quejas.

La calidad ha devenido a ser entendida como una construcción social; se trata de un modo participativo en el que se articula un conjunto de acciones que serán llevadas a cabo por una organización con el fin de asegurar la misión (para la que han sido trazadas metas de logro de la calidad) y alcanzar la satisfacción de los clientes. ¿En qué

¹⁵ La familia ISO 9000 está conformada por un conjunto de normas básicas y complementarias que hacen viable el desarrollo de un sistema de calidad en una organización que ha trazado una meta en la que se definen objetivos de calidad o que se orienta por una filosofía de gestión de la calidad total. Esta norma ha evolucionado en el tiempo reflejando notorios cambios en su alcance y contenido. La estructura de la misma fue simplificada en la edición del 2000, Actualmente se encuentra en fase de revisión. La normativa básica que hace posible el logro de un sistema de calidad en una organización así como su aseguramiento es la siguiente: norma que recoge principios de calidad y vocabulario básico: ISO 9000: 2005 referenciada anteriormente. Norma que especifica los requisitos para implantar un sistema de calidad: ISO 9001: 2000 *Sistemas de gestión de calidad. Requisitos*. Norma que asegura la continuidad del sistema de gestión de calidad: ISO 9004:2000. *Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la mejora del desempeño*. Norma que contribuye a la evaluación del cumplimiento del sistema de calidad: ISO 19011 *Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión de calidad y/o ambiental*. Informe técnico de soporte de la gestión documental del sistema de calidad: ISO/TR 10013 *Directrices para la documentación de sistemas de gestión de calidad*. (UNE-ISO 66925: 2002)

¹⁶ Existen diferentes modelos de evaluar la calidad en el panorama internacional. En Europa es conocido como modelo de la Excelencia empresarial y su gestión se promueve y desarrolla por la Fundación europea para la gestión de calidad (EFQM). En Iberoamérica existe el modelo FUNDIBEQ y es promovido por la Fundación Iberoamericana para la Calidad. Aunque la finalidad de estos modelos es expandir las prácticas de gestión de calidad en las organizaciones su diseño para alcanzarlo y evaluarlo difiere del modelo normalizado.

¹⁷ En la década de los años 50 deriva de la idea de primar el control de errores con posterioridad a la realización del producto o servicio a la prevención de errores. En la década de los años 60 deriva de la acción puntual e intervención sobre productos/servicios a la mejora continuada de los mismos asegurando la calidad de los mismos. En los años 70 bascula el concepto de la prevención de errores y aseguramiento de la calidad a la búsqueda de la satisfacción de las exigencias y necesidades de los clientes. Sin perder de vista este horizonte, en los 80 se da preferencia a la totalidad del servicio culminando en la década de los 90 donde se asume la calidad como una nueva forma de gestión en la que se involucra toda la organización. Ya en el 2000 esta idea de motivación y participación de toda la organización y armonía entre calidad y desarrollo sostenible es visible en cualquier organización que trabaja ISO 9000 Y 14000.

modo participa un archivero ante la fabricación de la calidad en una organización? ¿Cómo contribuye a su consolidación? ¿Por qué el Subcomité 11 se interesa en señalar las relaciones establecidas entre ambas normativas? En el enunciado sobre normas referenciadas en la propia normativa 15489 se enumeran dos normas claves en el entorno de la calidad: la norma ISO 9001 Sobre requisitos para alcanzar un sistema de gestión de calidad y la ISO 14001¹⁸ donde se especifican, igualmente los requisitos para lograr un sistema de calidad medioambiental.

En dichas normas se incluyen requisitos específicos sobre gestión del sistema documental de una organización considerando al propio proceso informativo como un proceso transversal de toda organización; estableciendo especificaciones para que sea documentado y por tanto, considerado como evidencia y soporte de la calidad. El valor de la documentación de una organización se señala de la siguiente forma:

*Permite la comunicación del propósito y la coherencia de la acción. Se especifica que su uso contribuye a: lograr la conformidad con los requisitos del cliente y la mejora de la calidad; proveer la formación apropiada; la repetibilidad y la trazabilidad; proporcionar evidencia objetiva y evaluar la eficacia y la adecuación continua del sistema de gestión de la calidad.*¹⁹

En la enumeración de los beneficios que los documentos gestionados proporcionan a la organización –en ambas normas- encontramos suficientes razones para justificar su importancia. En la familia ISO 9000 son múltiples los enunciados donde es tratada la gestión documental. Además, en la norma destinada a fijar principios y vocabulario se incluye un árbol semántico de todos aquellos conceptos relativos a la documentación. Menciones expresas a ésta aparecen de forma reiterada en la normativa 9001 y 9004.²⁰ La propia regulación de la documentación básica necesaria para alcanzar

¹⁸ La familia ISO 14000 se constituye siguiendo la estructura de contenido de la ISO 9000. Existen diversas normas básicas y complementarias orientadas a lograr que la organización contribuya a perfilar un desarrollo sostenible a escala mundial. Seguidamente enumeramos algunas de las normas: ISO 14001 principios. ISO 14040 evaluación ciclo de vida. Descripción. ISO 14062 Diseño medioambiental. Implantación. ISO 14020 Niveles y declaraciones medioambientales. ISO 14063 comunicación medioambiental. ISO 14030 Control evaluación medioambiental. ISO 19011 Auditoría de sistemas de gestión medioambiental y de calidad.

¹⁹ Enunciado 2.7 de la Norma ISO 9000. P. 11.

²⁰ A modo de Ejemplo, si tomamos la normativa ISO 9004. EL APARTADO 6,1,2 incluye entre los aspectos a considerar la gestión de la información; en el apartado 6.5 se considera la información como un recurso: “La dirección debería tratar los datos como un recurso fundamental para su conversión en información y para el desarrollo continuo del conocimiento de una organización, el cual es esencial para la toma de decisiones basada en hechos y además puede estimular la innovación. Con el fin de gestionar la información, la organización debería:

-identificar sus necesidades de información

-identificar y acceder a las fuentes externas e internas de información

convertir la información en conocimiento de utilidad para la organización

- usar los datos, la información y el conocimiento para establecer y cumplir sus estrategias y objetivos

- asegurarse de la protección y confidencialidad apropiadas, y

-evaluar los beneficios derivados del uso de la información con el fin de mejorar la gestión de la información y el conocimiento.

En el apartado 7.1.3 la gestión de la información es considerada como un proceso de apoyo. En el capítulo 8 sobre Medición, Análisis y Mejora se hace referencia a evidencias documentales (documentos) de utilidad para establecer los procesos de control y auditoría. En esta línea el lector de dichas normas puede observar menciones expresas sobre requisitos de gestión de los documentos, elaboración de procedimientos documentados al respecto en 9001: 4.1, 4.2 así como sobre el control de documentación de base donde se especifica cómo alcanzar el sistema de calidad en el sistema de producción de una

y asegurar el sistema de calidad es expresada en un informe técnico presentado como ISO/TR 10013. El cumplimiento de las enunciados regulados en dicho informe exige a los archiveros asumir la calidad no sólo desde la perspectiva de contribuir a su consolidación en otras partes de la organización mediante una adecuada gestión de los documentos de archivo y documentación de control derivados de la calidad o de cómo hacer la misma sino que además los profesionales deben de gestionar los documentos desde y para la calidad.

Un sistema de archivos de una organización tiene como misión satisfacer a sus usuarios mediante un buen servicio. Para su logro, debe aproximarse o superar los requisitos informativos de los usuarios; es decir, sus necesidades informativas y las expectativas de servicio que tengan los usuarios sobre el mismo. La calidad ofrecida en el archivo debe entenderse como el grado en que un conjunto de características inherentes –permanentes no asignadas- cumple con los requisitos respetando la definición del glosario Iberoamericano de Términos²¹. En esta misma línea se recoge el concepto en el Diccionario *on line* que mantiene el Club de la Excelencia –*propiedades y características de un producto (proceso, bien o servicio) que le confiere aptitud para satisfacer las necesidades del cliente establecidas e implícitas*²². De esta definición surgen múltiples interrogantes: ¿Quién establece dichas propiedades y características? ¿Sobre qué productos o servicios? ¿A qué clientes se satisface? ¿En qué grado se satisface? ¿Qué necesidades son establecidas e implícitas?

El concepto incluye un nivel normalizado de perfeccionamiento de los resultados esperados (productos y servicios) en los procesos; mejora posible mediante la presentación de un modelo normativo o regulado que respete determinados criterios que aseguren el grado de desarrollo o de perfeccionamiento de los mismos. La satisfacción de las necesidades establecidas e implícitas presupone la fijación de un nivel de conformidad a los requisitos. De este modo el servicio (producto mas prestación) debe aproximarse, igualar o superar los requisitos de los usuarios. Queda implícito en esta propuesta conceptual que no necesariamente todo usuario será satisfecho en todos y cada uno de los productos y prestaciones que se le ofrecen, derivando de tal situación la necesidad de establecer un compromiso en el grado de prestación²³. Es obvio que no todos los usuarios de un servicio pueden ser satisfechos en la misma medida respecto a sus necesidades. Resulta lógico pensar que existen usuarios clave según el nivel de

organización y de los documentos de archivo que evidencian las acciones necesarias para lograr la calidad así como para su aseguramiento.

²¹ Véase Modelo Iberoamericano de la Excelencia en la Gestión- 2005. Anexo II. Glosario Iberoamericano de términos (2005). Fundación Iberoamericana para la Gestión de Calidad, 2005 <http://www.fundibeq.org> (Data de consulta: 23-05-2006).

²² Véase Diccionario on line Club de la Excelencia en: www.clubexcelencia.org/home.htm (Data de consulta: 23-05-2006)

²³ La regulación del establecimiento de cartas de servicio donde se establecen los derechos de los usuarios respecto a los servicios y el grado de prestación de los mismos es resultado de llevar a efecto este concepto de calidad. En muchos países las cartas de servicios han sido reguladas por el Estado. En el caso Español las cartas de servicios son contempladas como un programa de calidad específico regulado por el Estado Español mediante Real Decreto desde 1999. La importancia de las mismas es factible ante la actualización del R.D. en el 2005. En el 2006 es aprobada la Guía para el desarrollo de la Carta de Servicios donde se dispone la metodología para la certificación por parte de una entidad estatal certificadora creada al uso. Véanse los artículos 8 a 13 componentes del Capítulo III Cartas de Servicios del R.D. 951/2005, de 29 de julio por el que se regula el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado (BOE 211, 3-09-2005). La aprobación de la Guía se recoge en la Resolución de 6 de febrero de 2006 por la Secretaría General de la Administración General del Estado.

importancia estratégica que el usuario adquiera para el centro. El archivo o/y la organización determinan las categorías de usuarios clave en función de su valor estratégico para la organización. ¿Somos capaces como profesionales de delimitar estas categorías? ¿Cuáles son los criterios sobre los que es posible establecer la prioridad en el servicio o prestación de productos así como la calidad de esos productos? La respuesta se torna más compleja si somos conscientes de que el criterio o conjunto de criterios será variable en el tiempo en función de aquellos procesos críticos de la organización, capaces de innovar y aportar valor añadido. Recordamos tal y como Edward Deming señala, al detallar los principios del ciclo de gestión, que las necesidades del cliente forman parte de ciclos móviles en el tiempo y, por tanto, habrá que afrontar la continuidad del cambio en materia de requisitos²⁴.

El archivo tomará las decisiones adoptadas sobre las propiedades y características de un producto o servicio (grado de conformidad y nivel de perfeccionamiento) así como sobre las categorías de usuarios clave (o en su caso por la organización en la que se ubica). Sólo de esta forma la calidad será factible dado que se fundamenta sobre decisiones de la organización adoptadas ante el diseño de estrategias definidas y sobre la coordinación de los recursos disponibles.

¿Cómo consigue el archivero conocer los requisitos informativos de los usuarios, los recursos existentes, los servicios demandados, los productos que debe diseñar? ¿Cómo perfila y afronta las estrategias que ha de utilizar?

En este sentido, la normativa de gestión documental potencia en el ciclo de gestión²⁵ de un programa documental la auditoría de requisitos informativos; la cual se inserta en la planificación del propio programa. La valoración para la planificación de estrategias y coordinación de recursos en un proyecto de diseño de programa se establece en ISO 15489 mediante 4 fases concretas:

1. Fase de **estudio preliminar**: mediante la recogida de datos básicos sobre la organización y el sistema documental existente se invita a la formulación de un análisis de base DAFO en el que **F**ortalezas y **O**portunidades serán examinadas respecto a las **D**ebilidades y **A**menazas existentes en el programa de gestión de la institución. Se trata de una valoración inicial antes de adentrarse en una de mayor profundidad que permita conocer con detalle información básica para el diseño del programa de gestión documental. Se hace hincapié en expectativas de los usuarios del sistema de gestión documental (o de los que toman las decisiones donde se producen los documentos), de los recursos y factores o contingencias aprovechables del sistema así como de aquellos posibles obstáculos y disconformidades vigentes u observables (despilfarros o no calidades).
2. Fase **de análisis de las** actividades de la organización: el discernimiento y posterior análisis de los procesos de trabajo de una organización permiten al archivero conocer el modelo informativo, funcional, tesauro y modelo de disponibilidad y restricción al acceso

²⁴ Aspecto que se ha venido cumpliendo y considerando desde la praxis archivística con mayor o menor acierto.

²⁵ E. Deming señaló en gestión el ciclo PDCA que se corresponde con la planificación, diseño, control y actuación ante la mejora. Este ciclo viene siendo utilizado en gestión de las organizaciones.

de la información en una organización. Los resultados del análisis serán la base para la mejora y diseño en su caso de procesos técnicos de gestión que faciliten resultados tales como los instrumentos archivísticos básicos del tipo: plan de clasificación (cuadro de clasificación), el calendario de valoración, el cuadro de acceso o el control de autoridades y términos utilizados mediante el desarrollo de lenguajes controlados. La técnica para asumir dicha comprensión de los procesos de trabajo desde la perspectiva del análisis funcional (ubicación de las acciones de producción en una organización a partir del discernimiento de las metas hasta llegar a la acción más pequeña de trabajo como es la tarea así como posibles relaciones) y de análisis secuencial (seguimiento de una actividad y de la gestión documental que la evidencia así como de las múltiples variables) se viene realizando de forma habitual en gestión de organizaciones tanto en los Departamentos o Unidades de Calidad como de Procesamiento de Datos Automatizados. El archivero reconocía y analizaba las actividades a partir del marco reglamentario y de la base documental con el objetivo de establecer decisiones de micro valoración, micro descripción y de clasificación orgánico-funcional (niveles de funcionalidad). La propuesta normativa que detalla estos modelos de análisis está pensada desde un contexto más amplio, desde una perspectiva diferente: de una comprensión genérica de la arquitectura de producción de la organización respecto a la gestión documental a una comprensión específica sobre el comportamiento documental detallado de una actividad concreta ²⁶.

3. Fase de **análisis de necesidades y requisitos informativos** de la organización establecida a partir de la modalidad de recogida de datos general y detallada incluida en las fases anteriores. Se incluye en ella un análisis de riesgos para cada necesidad; de los costes y de los beneficios obtenidos con el diseño vigente y a obtener en el diseño que se proyecta²⁷. El estudio de los costes pone de manifiesto la importancia y el alcance de los problemas (no calidades) proporcionando un sistema de prioridades para iniciar la búsqueda de soluciones y un medio para medir el rendimiento económico del programa de gestión de documentos. Los resultados de esta fase son fundamentales para valorar estrategias, recursos necesarios para el diseño de un programa de gestión documental o rediseño del existente con objeto de su mejora o/y de la mejora del sistema.

²⁶ Para el estudio de las actividades de una organización ha sido establecida una metodología específica en Australia recogida en la norma AS 5090 sobre análisis de procesos de las organizaciones. Dicha norma, se encuentra actualmente en debate para ser editada como norma ISO. Actualmente se está efectuando el proceso de discusión para su adopción y adaptación conforme a la práctica de la comunidad internacional. El borrador se encuentra en una fase del proyecto muy avanzado: ISO/WD 26122 *Work process analysis for recordkeeping*. 2006.

²⁷ Como resultado de esta fase se obtendrán productos tales como una base de datos de necesidades y requisitos informativos (útil para hacer el estudio evolutivo de su cumplimiento), factores de riesgo de no cumplimiento de dichas requisitos (con la consiguiente propuesta de gestión del riesgo a incluir en el diseño), relación de disconformidades o no calidades producidas por fallos internos y externos al programa de gestión así como el análisis de los costes de no calidad y de calidad. Es decir de evaluar y prevenir los despilfarros producidos en el sistema o derivados de los procesos, productos, servicios y prestaciones. Así mismo, se deberá establecer una relación de beneficios cuantitativos y cualitativos que justifique la existencia del programa de gestión documental o las modificaciones hacia un nuevo diseño.

4. Fase de **análisis de sistemas existentes** donde se verifica la calidad de los procesos y de los resultados de los mismos (servicios y productos) y se analiza el riesgo que supone su nivel de conformidad a los requisitos así como su grado de cumplimiento. Para hacer efectiva esta fase es necesario desplegar funciones de control y evaluación del sistema en los que sea posible establecer estándares para la comparación de los resultados y la medición del rendimiento y desempeño de los procesos, instrumentos, servicios, recursos.... Los estándares servirán no sólo para constatar el rendimiento de un proceso sino que, además, darán información sobre el grado de cumplimiento y de conformidad del sistema documental respecto a los requisitos normativos, legislativos, códigos de buenas prácticas, códigos y directrices de tipo facultativo externos e internos a la organización...Requisitos todos ellos regulados en el apartado 5 de la Parte 1 de la norma 15489.

La recogida y análisis de los datos permite establecer **estrategias** que faciliten el diseño, implantación y control del programa de gestión documental que se va a diseñar o mejorar. Entre las estrategias conviene destacar la gestión distribuida mediante políticas o directrices que hagan posible el control de los documentos desde su generación hasta su radicación en un archivo definitivo, borrado o/y destrucción física. A su vez, han de diseñarse estrategias para el diseño por ejemplo sobre entornos de trabajo electrónico –esquemas de metadatos a utilizar; nivel de conversión o migración; grado de digitalización y armonía de sistemas electrónicos y convencionales; grado de conformidad y cumplimiento de los requisitos legislativos y normativos²⁸; así como estrategias para la implantación del programa y su control (para su aseguramiento). De igual forma para la formación de las plantillas que crean, manipulan y consultan documentos así como a otro personal que tiene responsabilidades sobre la gestión documental. El diseño de las estrategias sólo es posible asumiendo y coordinados los recursos disponibles en el archivo y en la organización para hacer factible el programa. El conocimiento de dichos recursos debe adquirirse en las primeras fases de recogida de datos.²⁹

²⁸ El enunciado 5 de la norma ISO 15489-Parte 1 detalla precisamente estos aspectos.

²⁹ Para la recogida de datos sugerimos el uso de métodos de observación directa e indirecta. Para los primeros, las técnicas de entrevistas, el seguimiento de diarios o cuadernos de trabajo y la observación directa *in situ* serán las técnicas más aconsejables. Para los segundos, el estudio de las fuentes documentales primarias y secundarias internas y externas existentes en la organización y la elaboración de cuestionarios son de gran utilidad y no están alejados del ejercicio de trabajo del archivero. El análisis comparativo de obtener un conocimiento exhaustivo sobre las necesidades informativas de la organización y sobre cómo ésta responde a las mismas mediante su programa de gestión de documentos nos orientará en el grado de deficiencia o nivel de conformidad de cumplimiento de los requisitos por parte del archivo hacia la organización. Las herramientas para la recogida de datos son muy valoradas y explicadas en los modelos de gestión de calidad. En la mayoría de manuales básicos sobre calidad se incluye un capítulo al respecto en el que se trabajan herramientas de recogida de datos como: tormenta de ideas, diagramas de corrientes o tendencias, histogramas, descripción de procesos, cuestionarios y entrevistas, herramientas de análisis de causas como: diagramas de causa-efecto, análisis de tipos de fallos y de sus efectos, etc.; herramientas de prioridad de causas como diagrama de Pareto, comparación a pares; herramientas de resolución de problemas tales como resolución de problemas, diagramas de árbol... Véase: **Cianfrani, Charles y West, John E.: ISO 9001:2000 Aplicada a los Servicios**. Madrid: AENOR; 2003. Existen no obstante referencias específicas donde se reúnen múltiples herramientas y se explican determinadas técnicas. Véase al respecto: **Asociación Española para la Calidad: Herramientas para la Calidad**. 3 vols. Madrid: AEC; 2002

Enunciábamos con anterioridad que el concepto de calidad ha evolucionado afectando ya no tanto a un producto o parte especificada sino a la totalidad de las partes de una organización. Su calificador de TOTAL presupone la concepción de la misma como un sumatorio en el que se logre satisfacer a clientes, personal y accionistas o ciudadanos, personal y grupos de poder político en el caso de entidades públicas a la par que a la propia organización. En este cómputo final se incluye, además, el establecimiento y medición de resultados de satisfacción sobre el impacto que produce en su entorno.

De hecho, los nuevos conceptos de calidad total basculan hacia una gestión de calidad armonizada, participativa y flexible, orientada a los clientes y terceras partes interesadas. Asumiendo las últimas tendencias en la filosofía de gestión de la calidad - búsqueda de la confianza del cliente-, y tomando como referente la fórmula presentada por A. Senlle³⁰ adelantamos una posible configuración de la calidad total en un archivo. La calidad total de un archivo, entendido como unidad informativa que actúa en varios niveles de la organización (en oficinas, a través de depósitos de semiactivos e inactivos) podría concebirse como el resultado de una suma conformada por:

$$CT = CP (Cm+Cs+Cmat) + CG (Cgi+Cge) + CS(Csi-Cse) + CV (Cper+Cma)$$

donde la calidad total (CT) es igual a:

- La calidad del producto integrado –CP- por la acción de 3 elementos: los productos y la maquinaria utilizada en los procesos(Cm)³¹; las especificaciones de los productos y servicios adecuados a los requisitos(Cs)³² y los materiales o componentes utilizados para su elaboración(Cmat)³³. El archivero debe pensar en un producto tangible o/e intangible orientado al usuario para apoyarle en la evidencia de sus

El producto resultante de una recogida de datos exhaustiva puede ser volcado para su explotación en una base de datos operativa que permita constatar contenidos que avalen calidades, no calidades así como las referencias documentales de donde fueron extractados. De igual forma, los datos derivados de los análisis de procesos –funcional y secuencial- inventarios físicos pueden consignarse en informes y representaciones gráficas específicas para reflejar información sobre los modelos funcionales, documentales, tesaurales, áreas de acceso y de restricción, etc. Tales que de forma gráfica nos permitan establecer una arquitectura básica de relaciones para el diseño del programa de gestión documental.

³⁰ Andrés SENLLE: "Calidad Total: una fórmula para la competitividad y la supervivencia" *Calidad*, 1990, nº 10, pp. 20-23.

³¹ A modo de ejemplo: para el control del acceso debemos presentar una tabla o cuadro de acceso donde se recopile información sobre áreas, secciones, documentos que están sujetos a niveles de restricción. La calidad de este instrumento repercutirá en su cumplimiento. Si el instrumento es automatizado, necesitaremos un hard y software específicos para hacerlo efectivo.

³² La normativa de calidad se muestra en sí misma como una especificación delimitadora de requisitos de gestión documental por ejemplo.

³³ Una especificación de la normativa exige documentar los procesos mediante procedimientos. El proceso informativo debe ser documentado y ubicado en el contexto de un mapa de procesos del "manual de calidad" de la organización. Los productos tangibles utilizan irremediamente materiales, pero una instrucción de trabajo para un archivo de oficina sobre control de préstamo también exige materiales específicos para su presentación y difusión.

actividades de negocio³⁴, aunque tampoco debe descuidar el imaginar un producto resultado de un proceso técnico de archivo: como es un inventario automatizado, un calendario de conservación, un plan de clasificación o de otro tipo de procesos: gestión de informes de riesgo, alimentación de bases de datos sobre necesidades y requisitos ...

- La calidad de la gestión –**CG**- interna y externa; esto es, la calidad de gestión de la plantilla armonizada con los objetivos de la organización y la misión (**Cgi**); además de la calidad en el reconocimiento de requisitos de los usuarios (**Cge**) por parte de un liderazgo comprometido que tenga en cuenta sus necesidades sin ningún tipo de manipulación, ni engaño o generación de expectativas que no serán cumplidas. (De aquí la importancia de fijar cartas de servicio en las que el compromiso esté señalado o las cartas de derechos y deberes de los usuarios así como el establecimiento de programas de gestión de quejas y de reclamaciones). De aquí la importancia de establecer categorías de usuarios clave para los que trabajar en el diseño de productos y servicios.
- La calidad del servicio o de la prestación del mismo –**CS**-, en su caso. Esta calidad es analizada desde una doble perspectiva. La calidad del servicio interno(**Csi**) obtenida mediante la cadena proveedor-cliente en la realización y secuencia de los procesos. Calidad del servicio técnico(**Cse**) y en una buena atención al usuario. Pensamos en una prestación que valore la capacidad de la plantilla para comunicarse con el usuario; para atraer e integrar al usuario en un sistema de archivo tal que asegure su fidelidad a la par que garantice en los entornos electrónicos el trabajo de gestión documental de forma distribuida.
- La calidad de vida en la que podemos incluir, la calidad en fomentar comunicación y motivación en la plantilla para potenciar su compromiso y participación; adecuación de los aspectos psicológicos, ergonómicos y medioambientales para lograr un buen clima laboral(**Cper**). La calidad desde una perspectiva externa(**Cma**) o lo que es lo mismo la consecución de un grado de confianza y de fidelidad tal que el usuario se considere parte integrante del archivo. En esta línea han sido y siguen expandiéndose diferentes sistemas de participación de personal –grupos de mejora, equipos de calidad, etc- que hacen posible la mejora de procesos específicos mediante sus actuaciones puntuales o permanentes³⁵. De igual forma, los programas de análisis de la satisfacción de los usuarios, de gestión de quejas y reclamaciones o la normativa orientada a asegurar la fidelidad de los usuarios son aspectos que se están fomentando y difundiendo en los últimos años.³⁶

Hemos querido demostrar la estrecha relación existente entre calidad total y gestión de documentos de archivo. Dicha relación ha sido delimitado en un espacio común promovido por la búsqueda de un valor añadido que permita un elevado nivel de

³⁴ Servicio de listados quincenales, proporción de documentos diarios, control de duplicados, recuperación y procesamiento de determinados datos o estadillos, préstamos de documentos, página web interactiva, gestión de contenidos electrónicos, inventario de series, registro de expedientes....

³⁵ Para saber más sobre sistemas de participación de personal Véase *La participación del personal en la mejora continua de las empresas*. Madrid: Asociación Española para la Calidad; 2002.

³⁶ Véase la guía para la medición del grado de satisfacción de los usuarios ofertada en línea por el Ministerio de Administraciones Públicas.[en línea]< <http://www.map.es> > (consulta: 26-05-2006)

satisfacción en los resultados finales de cualquier organización. Involucrar al archivo – como parte integrante de la institución- en el logro de la calidad es un requisito normativo tal y como se recoge en el articulado de la familia 9000 así como en la concepción de la gestión de calidad integradora. A la par, involucrar a la calidad en el logro de un archivo sostenible es factible si se trabaja mediante el uso de buenas prácticas normalizadas tal y como se postula en la familia 15489.

Comprendido el alcance del concepto de calidad y su relación con la normativa de gestión documental pasamos a reflexionar sobre los principios esenciales de la calidad con el fin de perfilar y de detallar mayores relaciones con la familia ISO 15489.

3 Principios esenciales de la calidad. Reflexiones y comparaciones.

E. Deming manifiesta en sus escritos que la gestión de calidad es un método de gestión con fines concretos: optimizar la organización. Esto es, optimizar sus productos o/y servicios, y por ende satisfacer al cliente, logrando mediante niveles de satisfacción adecuados mejorar la competitividad en los mercados. El método se apoya sobre ideas simples cuya combinación potencia los resultados. Enumeramos algunas de ellas a fin de que el lector pueda aproximarse a esta filosofía de gestión:

- Cada meta, función, actividad de la organización se ve implicada en el proceso de consecución de la calidad (el archivo no queda exento)
- Todas las funciones son igualmente importantes o contribuyen a la calidad: tanto las funciones estratégicas, como las funciones específicas de producción, como aquellas meramente administrativas y relacionadas con el cliente (el archivo cumple una función transversal en la organización)
- Toda función debe utilizar los medios disponibles para mejorar orientando los recursos para gestionar desde la prevención y desde la resolución de problemas (el archivo debe demostrar un grado de eficiencia y eficacia elevados³⁷)
- De igual forma, cada función es posible gracias a la aportación de cada uno de los componentes del factor humano. Su calidad, depende de cada uno de los miembros de la plantilla por igual. Se establece una relación en el ciclo de producción entre cliente-proveedor, expandiéndose dicha relación a toda la organización. (El archivo es el proveedor por excelencia de información)
- El concepto de servicio al cliente adquiere un valor considerable; es visto como un factor potencial generador de valor añadido a los productos³⁸. (La finalidad del archivo es la de servicio)
- Las necesidades del cliente deben ser gestionadas desde la calidad. (El archivo cumplirá su finalidad de servicio únicamente si conoce las necesidades del cliente),
- Se debe tender al logro de una ausencia total de defectos. (El archivo contribuye con sus acciones a evitar despilfarros y no calidades relacionadas con la

³⁷ Se entiende por eficiencia la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados. Se entiende por eficacia el grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados. Norma ISO 9000:2005, P. 16.

³⁸ El concepto de servicio de un archivo es crucial ya que la prestación y los productos que se ofrecen son esenciales para asegurar y mantener al usuario. Un usuario que, por tratarse de un sistema de gestión de documentos de archivo, es cautivo en la mayoría de las ocasiones de nuestra propia oferta trátese esta de excelente, adecuada o inaceptable.

conformidad de la documentación y de los requisitos informativos. A la par debe orientar su trabajo hacia la mejora continua con objeto de evitar en su quehacer profesional los despilfarros).

En esta misma línea, Moreno-Luzón, Peris y González³⁹ señalan una serie de principios definitorios específicos y generales que seguidamente ofrecemos en la Tabla I con objeto de delimitar el concepto sobre el cual estableceremos las relaciones con la normativa ISO 15489.

Principios específicos	Principios genéricos
Atención a la satisfacción del <u>cliente</u> <u>Liderazgo</u> y compromiso de la dirección con la calidad Participación y compromiso de los miembros de la organización <i>Cambio cultural</i> Cooperación en el ámbito interno de la organización Trabajo en equipo Cooperación con <u>clientes y proveedores</u> <i>Formación</i> Administración basada en hechos y apoyada en indicadores y sistemas de evaluación Diseño y conformidad de productos y procesos <u>Gestión de procesos</u> <i>Mejora continua de los conocimientos</i> , procesos, productos y servicios	Enfoque global de dirección y estrategia de la empresa Objetivos y propósitos estratégicos de la empresa Visión compartida de los miembros de la organización Clima organizativo <i>Aprendizaje organizativo</i> Adecuadas compensaciones a los <i>stakeholders</i> Asignación de los medios necesarios Diseño de la organización que facilite la eficacia y la eficiencia de la organización.

Tabla I: Principios genéricos y específicos de la calidad total

La normativa ISO 9000:2000 subraya igualmente los siguientes principios:

- Organización enfocada al cliente
- Liderazgo
- Participación de las personas
- Enfoque a procesos
- Enfoque del sistema hacia la gestión
- Mejora continua
- Enfoque hacia la toma de decisiones
- Relaciones mutuamente beneficiosas clientes-suministradores

El corpus teórico existente sobre calidad, los modelos vigentes, marco de referencia de los conocidos premios de la calidad (Deming, M. Baldrige; EFQM,

³⁹ M.D.MORENO LUZÓN; F. PERIS; y T. GONZÁLEZ: *Gestión de la calidad y Diseño de organizaciones. Teoría y estudios de caso*. Madrid: Prentice Hall; 2001, p. 33.

FUNDIBEQ)⁴⁰ reconocen que la Excelencia de cualquier organización se puede alcanzar de forma sostenida mediante distintos enfoques. Seguidamente ofrecemos la relación de los mismos en la Tabla II:

Enfoque	Definición <i>Excelencia es</i>
Orientación hacia los resultados	Alcanzar resultados que satisfagan plenamente a todos los grupos de interés de la organización: clientes, plantilla, organización y partes interesadas, mediante la medición y anticipación de las necesidades y expectativas de dichos grupos; mediante la recogida de información de grupos de interés actuales y futuros con objeto de revisar, modificar políticas, estrategias, planes, orientados a la mejora de resultados
Orientación al cliente	Crear valor sostenido para el cliente, mediante una orientación clara hacia sus necesidades y expectativas en cada momento, segmentándolos para aumentar la eficacia y si es posible exceder dichas necesidades. Recopilan información mediante el seguimiento y análisis de experiencias y percepciones así como mediante estrechas relaciones con los mismos.
Liderazgo y coherencia	Ejercer un liderazgo con capacidad de visión que sirva de inspiración a los demás y que, además sea coherente en toda la organización. Esto es posible mediante el establecimiento y la comunicación de una dirección clara; estableciendo valores y principios éticos y desarrollando una cultura y un sistema de gestión de la organización que ofrece a sus grupos de interés una identidad y un atractivo únicos.
Gestión por procesos y hechos	Gestionar la organización mediante un conjunto de sistemas, procesos y datos, interdependientes e interrelacionados, mediante el desarrollo y despliegue de una arquitectura de procesos que haga posible la implantación sistemática de políticas, estrategias, objetivos y planes de la organización. Los resultados de los procesos se convierten en hallazgos de auditoría para su mejora.
Desarrollo e implicación de las personas	Maximizar la contribución de los empleados a través de su desarrollo e implicación, mediante el conocimiento de las competencias necesarias para asumir e implantar políticas, estrategias, objetivos y planes a corto, medio y largo plazo. Fomentan el desarrollo del personal, preparando a las personas para responder a todo tipo de contingencias. Reconocen la importancia de su capital intelectual fomentando el compromiso y fidelidad a la

⁴⁰ En Japón se otorga el premio E. Deming, en EE.UU el premio M. Baldrige, en Europa el premio que lleva el nombre de la Fundación)

	organización
Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora	Desafiar el <i>statu quo</i> y hacer realidad el cambio aprovechando el aprendizaje para crear innovación y oportunidades de mejora. Practicar un Benchmarking interno y externo y compartir conocimiento con objeto de entrever oportunidades para la innovación y mejora continuada
Desarrollo de alianzas	Desarrollar y mantener alianzas que añaden valor, permitiéndoles dar mayor valor a los grupos de interés optimizando las competencias clave. Dichas alianzas pueden establecerse con clientes, proveedores y otras instituciones con objeto de rentabilizar recursos y conocimiento ante la consecución de objetivos comunes
Responsabilidad social de la organización	Exceder el marco legal mínimo en el que opera la organización y esforzarse por comprender y dar respuesta a las expectativas que tienen sus grupos de interés en la sociedad. Son transparentes y fomentan sistemas de trabajo responsables y sostenibles, defensores del medioambiente y de la responsabilidad social en general.

Tabla II: Conceptos fundamentales de la Excelencia⁴¹.

Estos enfoques se recogen en procesos facilitadores y resultados tal y como se observa con algunos matices diferentes en el modelo Iberoamericano de excelencia en la gestión. Los resultados excelentes con respecto al rendimiento global de la institución, a los clientes, a las personas y a la sociedad en la que se inserta son alcanzados por medio de un liderazgo y estilo de gestión que dirige y promueve políticas y estrategias que se materializan a través del continuo desarrollo de los recursos humanos de la organización, de las alianzas, recursos asociados y procesos. Los procesos facilitadores se articulan para el conocimiento de necesidades y expectativas de los clientes a fin de poder exceder las mismas sujetas a un estado de cambio continuado. El conjunto de criterios a evaluar por Fundibeq son:

Procesos facilitadores:

- Liderazgo y estilo de gestión
- Política y estrategia
- Desarrollo de las personas
- Recursos y asociados
- Clientes

Resultados a conseguir:

- Resultados de clientes
- Resultados del desarrollo de las personas
- Resultados de sociedad
- Resultados globales

⁴¹ Información recogida de *GUIA de autoevaluación para la Administración Pública. Modelo EFQM de Excelencia*. Madrid: MAP; BOE, 2004

Representamos en la Tabla III la confluencia entre estos modelos. Hemos intentando incluir la correlación entre conceptos y principios clave de los modelos normalizados de la calidad respecto al modelo de la Excelencia EFQM. En las dos últimas columnas se muestra la correlación de estos conceptos clave materializados en los criterios de los modelos para la Excelencia empresarial de EFQM y de FUNDIBEQ. Se indican los valores numéricos (sobre 1000) entre paréntesis para mostrar las diferencias entre ambos modelos. Dichas diferencias nos son útiles para confirmar los cambios futuros en la forma de entender una organización orientada a la calidad: clientes y recursos humanos salen potenciados en la cuantificación respecto al modelo europeo. Capital humano, capital relacional y clientes son valores en alza en la organización.

PRINCIPIOS CLAVES		CRITERIOS CLAVES	
ISO 9000	EFQM	FUNDIBEQ	EFQM
Organización enfocada al cliente	Orientación hacia el cliente	Clientes (120) Resultados de clientes(110)	Resultados en los clientes (90)
Liderazgo	Liderazgo y coherencia	Liderazgo y estilo de gestión (140)	Liderazgo (100)
Participación de las personas	Desarrollo e implicación de las personas	Desarrollo de las personas (140) y resultados del desarrollo de las personas (90)	Personas (90) Resultados en las personas (90)
Enfoque a procesos	Gestión por procesos y hechos	Estilo de gestión	Procesos (140)
Enfoque del sistema hacia la gestión			
Enfoque hacia la toma de decisiones		Política y estrategia	Política y estrategia (80)
Relaciones mutuamente beneficiosas clientes-suministradores	Desarrollo de alianzas	Recursos y asociados (100)	Alianzas y recursos (90)
Mejora continua	Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora		
	Responsabilidad social de la organización	Resultados de sociedad (90)	Resultados en la sociedad (60)
	Orientación hacia los resultados	Resultados globales(110)	Resultados clave (150)

Tabla III. Conceptos clave de la calidad y la Excelencia empresarial y criterios modelos EFQM/FUNDIBEQ

Dichos enfoques, al igual que la familia normativa ISO 9000, potencian el desarrollo de unos principios básicos o de referencia para entender el alcance de la

calidad total. En todos ellos, el conocimiento –la gestión de la información- es un factor esencial. Seguidamente se analiza el desarrollo de estos principios en la normativa objeto de estudio: ISO 15489.

La normativa de gestión de archivos pretende contribuir al logro en aquellas organizaciones que han optado por el modelo de gestión de calidad, mostrándose altamente respetuosa con los principios básicos de la misma; así en la normativa se potencian:

1) El archivo enfocado al usuario: principio que nos permite pensar en la importancia de lograr la satisfacción de éste como finalidad expresa de la norma ISO 9000⁴². En él se recogen los siguientes objetivos:

- Estudiar y comprender las *necesidades y expectativas* del usuario. Las necesidades deben ser entendidas en sentido amplio: además de la información puntual hablar de necesidades significa pensar en horarios, ambiente cálido, atención personalizada, automatizada, información en diferentes soportes, información procesada, tabulada, disponible, auténtica, íntegra y fidedigna.
- Asegurarse de que los objetivos y metas de la organización están ligados a las *necesidades y expectativas* del usuario (sistema de archivos orientado al usuario, disposición de infraestructura apropiada, etc.)
- Comunicar *las necesidades y expectativas* del usuario a toda la organización (dar a conocer el servicio y las prestaciones en todos los niveles de archivo. Las cartas de servicio pueden cumplir este papel)
- Medir la satisfacción del usuario y actuar sobre los resultados (trabajando quejas, satisfacción, mejoras, ideas, etc.)
- Gestionar de forma sistemática las relaciones con los usuarios. El servicio está orientado en niveles y debe ser organizado para responder a las necesidades informativas de una entidad con su grado de complejidad y heterogeneidad. Recordemos la fijación de categorías de usuarios clave para cada nivel de archivo.
- Asegurar el equilibrio entre usuarios y otras partes interesadas. El servicio armonizado en función de la diversidad de intereses internos y externos.

De hecho, en el momento de la evaluación del cumplimiento de los criterios si tomamos el modelo FUNDIBEQ debe ser analizado cómo el archivo diseña, desarrolla, produce y sirve productos (tangibles e intangibles) y prestaciones; como gestiona las relaciones con el fin de satisfacer plenamente las necesidades y expectativas de los clientes actuales y futuros.

En la norma se define con claridad el concepto de cliente y partes interesadas. El concepto de usuario (cliente) no suele presentar problemas de comprensión⁴³. Si bien, el concepto de parte interesada (*stakeholders*) conlleva mayores dificultades. Toda

⁴² La importancia de este enfoque se registra en cualquier modelo de gestión de una organización. Un modelo de gestión del conocimiento incluye dicha perspectiva. Un modelo de gestión de la innovación asume como punto estratégico al cliente. Un mapa estratégico de cualquier organización incluye una perspectiva de cliente como elemento base de creación de valor. Otras perspectivas integradas serían la financiera, la perspectiva interna de realización, gestión de usuarios, innovación y perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

⁴³ El cliente de un sistema de gestión de documentos es el usuario, sea este plantilla de una entidad o ciudadano. En ambos casos, contemplado como capital humano de una organización o como ciudadano que concibe una Administración para y a su servicio.

organización tiene partes interesadas, cada una con necesidades y expectativas. Las partes interesadas de las organizaciones, siguiendo la norma ISO 9001, incluyen:

- Clientes y usuarios finales
- Personal de la organización
- Dueños/inversores (accionistas, individuos o grupos, incluyendo al sector público, que tienen interés específico en la organización)
- Proveedores y aliados de negocios
- La sociedad en términos de la comunidad y el público afectado por la organización o sus productos

El éxito de una organización depende de entender y satisfacer las necesidades u expectativas actuales y futuras de los clientes y usuarios finales actuales y potenciales, así como de entender y considerar las de otras partes interesadas.

Para satisfacer las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas, la normativa ISO 9004 nos indica qué debería hacer una organización:

- identificar a sus partes interesadas y mantener una respuesta equilibrada a sus necesidades y expectativas
- traducir las necesidades y expectativas identificadas en requisitos
- comunicar los requisitos a través de toda la organización, y
- enfocarse en la mejora de los procesos para asegurar la creación de valor para las partes interesadas identificadas

Para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente y usuarios finales, la dirección de una organización debería:

- entender las necesidades y expectativas de sus clientes, incluso aquellas de los clientes potenciales
- determinar las características clave del producto para los clientes y usuarios finales.
- identificar y evaluar a los competidores en su mercado, e
- identificar oportunidades del mercado, debilidades y ventajas competitivas futuras

Los siguientes son ejemplos de necesidades y expectativas del cliente y del usuario final en relación a los productos de la organización: conformidad, seguridad de funcionamiento, disponibilidad, entrega (prestación), actividades posteriores a la prestación/realización, precio y costos del ciclo de vida, seguridad del producto, responsabilidad legal por el producto, integridad y precisión, impacto ambiental. A su vez, la organización debería identificar necesidades y expectativas respecto del personal en aspectos como el reconocimiento, la satisfacción en el trabajo y el desarrollo personal.⁴⁴

El enfoque de servicio y orientación al usuario y partes interesadas es inherente a los fines de un archivo. De hecho, está presente, igualmente en todo sistema informático, como es el caso del específico de archivos donde el conjunto de servicios ofrecido, su prestación así como el grado de satisfacción del usuario resultan esenciales. Dicho enfoque, justifica que la gestión de documentos de archivo se oriente hacia la

⁴⁴ Véase ISO 9004:2000 apartado 5.2.2.

colaboración con los requisitos específicos de calidad necesitados por una organización; Cooperando en la satisfacción del usuario y/o del personal (en muchos casos, coincidente con la figura del usuario, recordemos que el campo de acción son los documentos administrativos), de tal modo que todo programa de gestión documental que logre el nivel programado de satisfacción del usuario está trabajando transversalmente en la organización ya que el hecho informativo incumbe a todos los procesos integrantes de la misma, a la vez que favorece la calidad de vida laboral, contribuyendo a evitar o minimizar las posibles no calidades. Genera conocimiento y contribuye a su distribución y regulación. No olvidemos el carácter de apoyo o de soporte que la norma de calidad le confiere. El modelo de la Excelencia Fundibeq señala la amplitud del concepto de clientes mediante la especificación de varios subcriterios que van desde la propia identificación de necesidades y expectativas de utilidad para diseñar y desarrollar productos así como para detallar las formas de prestación y suministro, hasta el conocimiento de cómo se cultivan y mejoran las relaciones con los clientes con objeto de asegurarlos y mantenerlos⁴⁵.

El diseño y mantenimiento adecuados de un programa de gestión de documentos (o de varios) en una organización asegura la satisfacción de los usuarios de dicho(s) programa(s) a la par que resulta útil en el logro del sistema de calidad actuando en todos los procesos de trabajo incluido el específico de implantación y control de la calidad, en el que colabora para el control de la documentación y de los registros derivados de su existencia⁴⁶. La satisfacción de los usuarios exige, a su vez, para su alcance, el respeto de los principios siguientes enunciados en la normativa ISO 15489: el Programa de gestión de documentos debe ser planificado y organizado según las necesidades, estructura de la oficina, naturaleza de la empresa, requisitos tecnológicos y normativos. A su vez, debe ser implantado y gestionado por personal con habilidades, además de ser incorporado a las políticas generales de la entidad que faciliten su cumplimiento. De hecho, la norma dedica un número amplio de fases para, precisamente, evaluar los requisitos de gestión del conocimiento expresados por los usuarios y terceras partes implicadas así como para evaluar su grado de cumplimiento y de satisfacción⁴⁷.

La satisfacción del usuario debe ser evaluada con objeto de disponer de las evidencias contrastadas. Se debe implantar el seguimiento de la satisfacción de todos los usuarios internos (a la organización) y externos (afectados, ciudadanos e interesados). Esta labor, de igual manera pasa por el uso de técnicas estadísticas que nos permitan

⁴⁵ Véase Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad: Edición 2005. Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión. 2005 [en línea] <<http://www.fundibeq.org>> (data de consulta: 26-05-2006).

⁴⁶ El informe técnico ISO/TR 10013, norma UNE 66925:2002 determina los requisitos de verificación, control de los documentos, incluidos los de diseño e intervención en las reproducciones de manuales de calidad, planes, manuales de procedimientos, instrucciones, etc, así como de documentos de archivo. En la norma se señalan responsabilidades sobre diseño y gestión a la par que metodología de trabajo en la que se enuncia la verificación y aprobación de contenidos en el diseño, el control de la distribución, la incorporación de cambios sustanciales, el control de los mismos así como de copias hasta la recepción en el archivo definitivo de un ejemplar principal de cada una de las versiones modificadas u obsoletas, asegurando incluso la eliminación de versiones. Véase norma UNE 66925:2002 Directrices para la documentación de sistemas de gestión de calidad. Madrid: AENOR; 2002. Para la intervención específica del archivero en diseño y gestión de documentos recomendamos la obra de Laurent LÉVEQUE: *La gestión documentaire selon l'ISO 9001*. París: AFNOR, 2003. Referencia donde se introduce al lector en la Pirámide de calidad así como en las herramientas básicas para el control de documentos e intervenciones sencillas sobre el diseño y codificación de documentos.

⁴⁷ Han sido indicadas las siguientes: investigación preliminar, análisis de la actividad empresarial, identificación de requisitos propiamente dichos, evaluación de sistemas y postimplantación y revisión.

apreciar el grado de satisfacción. En dicho grado de satisfacción del usuario (o terceras personas) intervienen múltiples factores implicados en el servicio ofrecido (o utilizado) y en la prestación realizada, así como otros del tipo de expectativas, naturaleza de las necesidades, factores ambientales, motivaciones, conocimiento del servicio, percepción del mismo, etc. Cada uno de estos elementos contribuye al logro de un servicio de calidad o de un deficiente servicio. Actualmente, un buen número de archivos⁴⁸, con objeto de señalar un compromiso de calidad en el servicio que ofrecen, han editado sus *cartas de servicios*⁴⁹ en las que, además de expresar al usuario un nivel de servicio (ajuste de expectativas al servicio), permiten recoger, mediante formularios, las no calidades percibidas por el usuario (insatisfacciones)⁵⁰.

Existen actualmente, en algunos modelos de gestión propuestas novedosas de evaluación del grado de satisfacción de los usuarios. Este es el caso del Instrumento de Evaluación de los Archivos Nacionales de Canadá (orientado a medir la conformidad de un sistema incluyendo un apartado sobre usuarios)⁵¹. En la normativa se ofrece una metodología con objeto de implantar programas que faciliten la satisfacción de los usuarios, si bien, resta por desarrollar mecanismos de evaluación específicos a este tenor⁵². El enfoque hacia el usuario es un valor en alza. En este sentido, la familia ISO 9000 se ha incrementado mediante el desarrollo de una norma sobre como asegurar y

⁴⁸ Archivos de la Comunidad de Castilla-La Mancha, Archivos de la Comunidad de Madrid, Archivos Estatales como el Archivo General de la Administración, archivos municipales varios como Alcobendas, Barcelona, etc. Es posible acceder a la URL del Ministerio de Administraciones Públicas donde se publican diversas cartas de servicios. Estas son reguladas mediante Real Decreto y desde el 2006 se ofrece no sólo una guía para su materialización sino que además se indica el proceso para conseguir el reconocimiento mediante su certificación. Véase *GUIA para el desarrollo de cartas de servicios*. Madrid: MAP; 2006. (accesible en línea página web Ministerio de Administraciones Públicas del Estado Español)

⁴⁹ Las cartas de servicios informan a los ciudadanos y usuarios sobre los servicios que ofrecen, sobre el compromiso de calidad en su prestación y sobre los derechos de los propios usuarios. Dichas cartas han sido reguladas mediante Real Decreto. Véase Real Decreto 951/2005, de 29 de julio por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado (BOE de 3 de septiembre de 2005) Su objetivo además de normalizar el contenido de las mismas es el de controlar la calidad de los servicios y permitir un referente para medir el nivel de calidad. La regulación de las cartas y su elaboración ya fue analizada por Julio Cerdá ante el R.D. de 1999 donde se regulaban por primera vez para la Administración General. Véase, además, CERDA DÍAZ, J.: En busca de la calidad: las cartas de servicio como fórmula de compromiso con los ciudadanos. En: *Boletín de la ANABAD*, 49, 3-4 (1999), pp. 223-236

⁵⁰ El art. 9 a)1 a 9 a)6. del Real Decreto dispone entre los datos de carácter general que deben ser considerados en la elaboración los siguientes relacionados con los usuarios: indicación de la forma de colaboración o participación de este en la mejora de los servicios y disposición y acceso al libro de quejas y sugerencias y a las formas de presentación. A su vez, en la guía para la implantación se detallan estos aspectos. La gestión de quejas y de reclamaciones se contempla actualmente como un mecanismo directo de asegurar usuarios y de conocer no calidades percibidas por estos. En la página Web del Ministerio de Administraciones Públicas puede consultarse una metodología específica para la gestión de quejas y de sugerencias. Material editado conforme al programa marco de fomento de la calidad en el presente año. De igual forma, la Asociación Española para la Calidad ofrece monografías específicas al respecto. Véase <http://www.aec.org> enlace de publicaciones.

⁵¹ Véase página Web de los ANC. <http://www.archives.ca>.

⁵² Los cuestionarios y entrevistas se muestran como las técnicas más idóneas para la recogida de información, además de aquellos indicadores ligados a la medición del rendimiento de los procesos. Para medir la satisfacción de los usuarios el MAP ha desarrollado en el vigente año una guía metodológica accesible en línea. Otras unidades informativas como bibliotecas universitarias vienen trabajando sobre la base de encuestas y cuestionarios dicho aspecto. También el análisis de quejas y de sugerencias suele ser un canal habitual para determinar la salud del servicio o/y de los productos ofrecidos.

mantener los clientes (ISO 10002)⁵³. De momento, el acento de la evaluación radica más en los procesos que en otros elementos como pueden ser los servicios, los recursos o las personas. Cabe señalar que resulta inherente a toda definición de proceso la enumeración de elementos de contraste sobre su rendimiento y cumplimiento de objetivos; estándares que tras la comparación de los hallazgos de auditoría (de resultados) nos permitan conocer no calidades y grado de cumplimiento de dichos objetivos indicados en los procesos. Así mismo, el análisis de procesos permite averiguar el grado de satisfacción de los usuarios respecto a los requisitos y expectativas que este tiene sobre los resultados del mismo.

2) El liderazgo: Principio que fomenta la delegación de autoridad. Presupone una nueva forma de entender la dirección en la que con su compromiso y ejercicio se promocióne el modelo de una cultura orientada a la búsqueda de la calidad. Esto supone una implicación personal en la gestión, diseño y puesta en marcha del sistema de gestión así como un compromiso con los clientes (usuarios), agentes externos y terceras partes comprometidas o representantes de la sociedad. La autoridad está para motivar, apoyar y reconocer el valor y el trabajo del capital humano en una organización.

La norma de gestión documental nada señala de forma explícita sobre liderazgo salvo la concreción de políticas, la asignación de responsabilidades y la distribución de las mismas entre el factor humano de la organización. Los contenidos que regula dicha normativa serán viables en tanto que el liderazgo del sistema de archivos y el de la organización sean capaces de establecer un diálogo común en su condición de productores-archiveros y de hacerlo extensible al capital humano integrante de la organización.

La normativa de calidad nos especifica el contenido de este principio básico cuando señala que el líder debe:

- Considerar las necesidades de todas las partes interesadas
- Establecer una clara visión de futuro de la organización
- Establecer metas y objetivos desafiantes
- Crear y mantener valores compartidos, imparcialidad y modelos éticos de comportamiento en toda la organización
- Crear confianza y eliminar temores
- Proporcionar al personal los recursos necesarios, la formación y la libertad de actuar y la autoridad
- Inspirar, animar y reconocer las contribuciones del personal

Para el cumplimiento de estos principios el profesional de archivos debe:

- Reflejar, tanto en los planes o políticas y objetivos como en el manual de la calidad (si es el caso), su compromiso para responder a todas las necesidades de los participantes en la organización.
- Establecer relaciones externas amplias que aseguren visiones, metas y objetivos competitivos (sobrepasar las barreras del archivo y compaginar su trabajo con el de la organización)

⁵³ ISO 10002. Sistemas de gestión. Directrices sobre los códigos de conducta. Ginebra: ISO 2004.(borrador)
ISO/DIS 10018 Sistemas de gestión. Satisfacción del cliente. Directrices para el tratamiento de las quejas. Ginebra: ISO; 2004

- Crear y fomentar una cultura corporativa que potencie la calidad de vida laboral.
- Comunicar y motivar a toda la plantilla.
- Reconocer y luchar por desarrollar un capital humano orientado al conocimiento y a la innovación.

La normativa ISO 15489 carece de tan amplio alcance (aunque la parte 1 está orientada a los responsables de la organización así como a ejecutivos y plantilla relacionada con la toma de decisiones). Si bien, es factible que una adecuada planificación, diseño, implantación y evaluación de un programa orientado a la mejora continuada exige líderes más cercanos a los principios de la calidad. En la primera parte de la norma recaen sobre los directivos de la organización responsabilidades claras sobre la garantía de una documentación precisa, legible y disponible siempre que se necesite. En la segunda se señala que los jefes de unidades empresariales son responsables de *garantizar que el personal a su cargo cree, mantenga documentos de archivo como parte integral de su trabajo y de acuerdo con políticas, procedimientos y normas en vigor*⁵⁴. La norma ISO 15489 defiende un modelo de gestión distribuida que sólo es posible si existe un liderazgo participativo capaz de transmitir un estilo de gestión para toda la estructura de la organización, demostrando su compromiso con una cultura de Excelencia empresarial (en la que se incluye el uso de códigos de buenas prácticas como puede ser para los procesos transversales de la información en la organización el despliegue del universo 15489).

3) La participación del personal: principio que fomenta la distribución y asignación de responsabilidades en toda la organización. Elementos valorados en los Modelos de Excelencia tales como son la preservación y el desarrollo de capacidades y aptitudes; la promoción y el fomento del compromiso; la autonomía y la iniciativa de todos los miembros de la plantilla; el logro de una comunicación efectiva y el reconocimiento del trabajo y de la calidad de vida del factor humano, aparecen tratados en la normativa ISO 15489⁵⁵. Esta defiende, fundamentalmente, con objeto de asumir los requisitos de integridad de los documentos electrónicos durante su ciclo vital, una distribución de responsabilidades en toda la organización mediante una apropiada formación para el manejo y uso del sistema de gestión de archivos. Así, en la Guía Práctica se enuncian entre los instrumentos de trabajo las tablas de competencias (o de delegación de competencias) y los registros de personal y de habilidades (fichas de descripción de puestos de trabajo, tablas de habilidades, etc.)⁵⁶

A su vez, se señala, entre su metodología para la puesta en marcha del sistema, la necesidad de establecer sistemáticamente un análisis de necesidades formativas que aseguren la comprensión y dominio del Programa. Se trata de delegar responsabilidades archivísticas para asegurar la conservación de los documentos de archivo desde el momento de su creación hasta su conservación definitiva. Para ello, el gestor de documentos de archivo debe:

⁵⁴ Véanse apartado 6.3 de la Parte 1 y apartado 2.3.2 de la Parte 2 de la norma respectivamente.

⁵⁵ En la parte 2 de la norma véase el apartado 2.3 dedicado a detallar las Responsabilidades y delegación de autoridad entre el personal en materia de gestión de documentos de archivo. Se regula la gestión distribuida de la custodia de los documentos.

⁵⁶ Véase el apartado 4.2 de la Guía práctica "Instrumentos de trabajo" y más concretamente el 4.1. dedicado a la enumeración de las principales herramientas.

- Comprender la importancia de la contribución y el papel desarrollado por el personal en la organización
- Identificar las limitaciones archivísticas en el trabajo de cada persona implicada en el uso y manejo de los documentos
- Aceptar la responsabilidad de los problemas archivísticos y de su resolución (mediante la disposición de procedimientos e instrucciones documentadas que faciliten esta tarea)
- Evaluar la actuación archivística de acuerdo a los objetivos y metas personales (el trabajador tiene trazados objetivos de producción por la organización)
- Establecer una búsqueda activa de oportunidades para aumentar sus competencias, conocimiento y experiencia en materia de gestión del conocimiento en archivos que facilite su tarea.
- Compartir libremente conocimiento y experiencia, cuando sea necesario
- Discutir abiertamente los problemas y cuestiones.

La participación y el compromiso del personal se significan en la normativa de calidad y con mayor énfasis en aquellas situaciones donde el producto a generar es un servicio informativo y su prestación, dado que en su cumplimiento intervienen factores subjetivos inherentes a la persona y a las relaciones con los usuarios. Este aspecto venía y viene siendo asumido por los archiveros ante la ejecución de cualquier servicio. La norma, sin embargo, expande el concepto de participación respecto a la relación directa con el documento: desde el momento de su creación, uso y manejo del mismo hasta su conservación. Además, la norma no sólo señala la conveniencia de definir el nivel de responsabilidad en el personal que usa y maneja los documentos sino que también, indica la necesidad de definir responsabilidades entre aquellas personas que aseguren tareas ligadas de una u otra forma al Programa de Gestión de documentos como son los equipos informáticos, los responsables de la calidad, los cuadros directivos responsables de las unidades administrativas y, por supuesto, la dirección de la organización garante primera de la propia existencia del sistema de gestión de documentos.

Finalmente, la participación del personal facilita el cumplimiento de algunos de los principios contenidos en la norma ISO 15489 como son: la asignación de responsabilidades y su comunicación, así como la identificación del mismo desde todos los programas corporativos.

4) El enfoque basado en procesos: principio que defiende la articulación en procesos del sistema de calidad, dado que los resultados deseados se controlan mejor cuando se coordinan recursos y requisitos. Este enfoque facilita al capital humano la comprensión de la misión de la organización y los objetivos, fomentando la motivación y compromiso para su consecución. Los resultados de cada proceso se logran mediante trabajo en equipo donde las personas son valoradas y tienen más facilidad para desarrollarse fomentando la calidad de vida laboral. Además, permite que los procesos sean diseñados para lograr unos objetivos definidos y que sean medidos, controlados y mejorados periódicamente. Los procesos son dinámicos permiten conocer su grado de cumplimiento a través de su definición, indicando de forma clara su contribución al logro de los objetivos de la organización y los mecanismos de funcionamiento para gestionarlos.

Así, una organización -sea ésta una unidad de archivo o la entidad madre donde se inserta- que aplique el principio del enfoque basado en procesos sería aquella en la que

el capital humano define los procesos para lograr el resultado deseado, identifica y mide las entradas de cada proceso, toma medidas para impedir el uso o la producción de entradas o salidas no conformes hasta que se efectúen las acciones de mejora; toma medidas para eliminar la causa de las entradas y salidas no conformes; identifica las conexiones del proceso con las funciones de la organización; evalúa los posibles riesgos, consecuencias e impactos de los procesos sobre los usuarios, clientes, proveedores y otras partes interesadas a cada proceso; establece responsabilidades y competencias claras de la gestión del proceso; identifica a los usuarios, proveedores y otras partes interesadas y, al diseñar los procesos, tiene en cuenta los pasos de los procesos, actividades, flujos, medidas de control, necesidades de formación, equipos, métodos, información, materiales y otros recursos para lograr el resultado deseado.⁵⁷

Todo proceso busca un resultado o consecuencia planificada; tiene límites definidos y tiempos de ejecución conocidos; a su cargo hay responsabilidad asignada; los métodos para su desarrollo están documentados en procedimientos y dispone de medidas de evaluación fijadas con anterioridad para controlar su ejecución y su rendimiento final. Si, además, su orientación es hacia la mejora continuada, ha sido planificado bajo una filosofía de mejora, a la par que se ejecuta bajo equipos de mejora formados en la gestión del cambio⁵⁸ ¿Cumplen estas características las funciones o procesos no reconocidos en los sistemas de archivo actuales?

La Guía Práctica incorpora esta filosofía respondiendo así a los requisitos de calidad. En ella, han sido descritos los procesos técnicos más importantes a diseñar en un sistema de gestión de documentos desde la calidad, señalando expresamente que su enumeración lineal no necesariamente persiste en un contexto operativo donde las interrelaciones son múltiples. Normaliza los procesos siguientes: incorporación de documentos al sistema, registro, clasificación-indización, seguridad y acceso, valoración, almacenamiento, utilización-seguimiento o trazabilidad⁵⁹ (proceso dirigido hacia el control y la seguridad en el uso del documento electrónico) y disposición. Señala expresamente como cada uno de los procesos debe ser *documentado*⁶⁰. A su vez, de forma implícita, señala otros tantos, que exigen pensar en ser documentados dada su complejidad o su importancia en el mapa de procesos del sistema de archivos. Ejemplo de ello son: proceso de formación (aprendizaje y fomento de las capacidades de la plantilla), proceso(s) sobre la automatización de los sistemas (complejidad en su funcionamiento y aseguramiento de requisitos y conformidades), proceso de

⁵⁷ Véase David HOYLE y John THOMPSON: *Del aseguramiento a la gestión de la calidad: el enfoque basado en procesos*. Madrid: AENOR, 2002, pp. 40 y ss. Información extractada de los enunciados de la norma ISO 9001 e ISO 9004.

⁵⁸ Véase SALGUEIRO, Amado: *Cómo mejorar los procesos y la productividad*. Madrid: AENOR; 1999, p. 37-49

⁵⁹ Apartado 3.5.4 de la norma ISO 9000:2005: “capacidad para seguir la historia, la aplicación o la localización de todo aquello que está bajo consideración. Al considerar un producto la trazabilidad puede estar relacionada con: el origen de los materiales y sus partes, la historia del procesamiento y la distribución y localización del producto después de su entrega” P. 19. El producto en este caso es el conjunto de documentos –electrónicos- que constituyen el fondo.

⁶⁰ Los procesos de una organización deben ser definidos y detallados respecto a objetivos y sistemas de evaluación para el control del rendimiento de los mismos. La norma nada específica sobre definición de procesos aunque indica expresamente la necesidad de documentar aquellos procesos técnicos que por tratarse de realización del producto o servicio para el usuario se convierten en claves ante este último. Lógicamente, la norma está orientada a la gestión y tratamiento de los documentos prima, por tanto, esta categoría de procesos frente a otros de tipo estratégico o de soporte que obviamente deben ser documentados siempre que se consideren críticos para la unidad informativa.

comunicación (difusión y conocimiento del modelo así como de las responsabilidades), proceso de gestión de riesgos (asegurar conformidades, costes de no calidades y cumplimiento del sistema), proceso de conversión y migración (importancia estratégica por el alcance de la conservación de los datos así como por la responsabilidad social de la organización), proceso de auditoría documental (recogida y análisis de las necesidades y expectativas de los usuarios) proceso de asignación y distribución de responsabilidades (participación y gestión distribuida del modelo), proceso de elaboración de políticas (formulación de estrategias para el diseño y aseguramiento del sistema documental), proceso de planificación de depósitos (establecimiento de niveles de archivo y control físico de tangibles), proceso de gestión de depósitos (movilidad y control de información convencional y electrónica), proceso de rentabilización de espacios en oficinas (determinación de costes y análisis de riesgos asociados), proceso de prevención y recuperación ante desastres (riesgos de no cumplimiento del sistema), etc. A la luz de estos datos manifestamos una notable carencia: la ausencia de un mapa estratégico de procesos donde se establezcan las relaciones entre todas las categorías de procesos relacionados no sólo con la gestión documental entendida como tal sino con la gestión del archivo. Cartografía, a nuestro juicio, más que necesaria para comprender la figura del archivo sostenible que se esboza en la normativa⁶¹.

Un proceso documentado en el que sea posible valorar el cumplimiento de cada una de las características y contrastarlo con los resultados planificados es la base para establecer un autodiagnóstico clave sobre cada uno de ellos. Este método de evaluación le es de utilidad a la organización. A modo de ejemplo, el Modelo Europeo para la Excelencia incluye como elementos de auto evaluación de un proceso los siguientes datos informativos:

- Valoración de cómo se diseñan y gestionan los procesos críticos⁶² para el éxito de una organización (entendemos que la norma señala expresamente los procesos que considera críticos)
 - Pesquisa sobre cómo se revisan y mejoran.
 - Información sobre cómo se diseñan y desarrollan los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los usuarios.
 - Datos sobre la producción, entrega, prestación y asistencia de productos y servicios.
 - Exploración de cómo se gestionan y mejoran las relaciones con los usuarios.
- 5) Un enfoque sistémico: principio que permite concebir el proceso informativo (proceso de soporte) como un subsistema del sistema de producción de la organización.

Se trata de concebir la gestión de documentos como un modelo de gestión integrado y coordinado con todos los modelos de gestión existentes en la organización (el modelo de gestión imperante en los niveles de archivo no debe diferir de los otros modelos

⁶¹ Ciertas reflexiones al respecto de nuestra responsabilidad puede el lector consultar en Manuela MORO CABERO: "Diseño de un mapa estratégico de procesos para un archivo sostenible". Archivos y calidad. IV Seminario Internacional de Arquitos de Tradição Ibérica. Lisboa, 2005. CD-Rom.

⁶² Se entiende por proceso crítico aquel cuyo funcionamiento añade valor añadido a la organización y cuyo deficiente funcionamiento genera despilfarros (no calidades). Existen diferentes factores que pueden ser medidos para evaluar el factor crítico: susceptibilidad al cambio, grado de desempeño, impacto en la organización e impacto en el cliente, entre otros. Ante todo, deben valorarse el grado de implicación e incidencia ante la misión y consecución de las metas de la organización.

existentes en la organización)⁶³. Este principio conlleva la necesidad de estructurar el sistema de la forma más eficiente y eficaz, dado que todo sistema cumple una función respecto a otro mayor. Se infiere, a su vez, que es necesario comprender las interdependencias existentes entre los diferentes procesos (subsistemas) y las capacidades organizativas con objeto de establecer las limitaciones de los recursos antes de actuar. Los sistemas se construyen conectando unos procesos con otros interrelacionados para producir el objetivo del sistema que, en el caso de un archivo, es la satisfacción de los requisitos informativos y el aseguramiento de la memoria social de los pueblos. Será preciso definir cómo todos los procesos del archivo se interrelacionan entre sí para alcanzar los objetivos de la organización, y evaluar los cambios en los procesos en relación con su impacto sobre otros procesos y sobre el desempeño global⁶⁴.

El enfoque sistémico exige la definición y establecimiento como objetivo de la secuencia de procesos y de actividades específicas y el modo de funcionamiento. Requiere, también, definir la forma en que deberán funcionar los requisitos de los usuarios, entendiendo por éstos las necesidades informativas y expectativas de servicio. Obliga, además, a definir los procesos que contribuyen al logro productivo y a mantener dichos procesos bajo control mediante sistemas de medición y de evaluación. Se convierte así, en un marco de referencia para la mejora continuada. Mejora que permitirá responder adecuadamente a los cambios producidos en el conjunto de necesidades informativas de la entidad con el objeto de satisfacer al usuario en todo momento.

5) El enfoque hacia la mejora continuada. Principio que permite conocer lo que hace una organización para evaluar, revisar y mejorar el despliegue de objetivos para alcanzar determinados resultados. La mejora continuada supone:

- Establecer en toda la organización una directriz coherente para la mejora continua del desempeño
- Proporcionar a toda la plantilla una formación continuada sobre los métodos y herramientas de la mejora continua
- Hacer que la mejora continua de los productos, procesos y sistemas sea un objetivo para cada persona
- Establecer objetivos para orientar la mejora continua y medidas para hacer el seguimiento
- Reconocer y admitir las mejoras

La norma UNE EN ISO 9000 señala las siguientes acciones destinadas a la mejora:

- Análisis y evaluación de la situación existente para identificar áreas para la mejora
- Establecer objetivos para la mejora
- Búsqueda de posibles soluciones para lograr los objetivos
- Evaluación de dichas soluciones y su selección
- Implantación de la solución seleccionada
- Medición, verificación y análisis de los resultados de la implantación para conocer hasta dónde se han logrado los objetivos

⁶³ Entendemos por niveles los diferentes depósitos derivados de las edades del documento.

⁶⁴ El enfoque sistémico explica la importancia de elaborar un mapa estratégico de procesos.

- Formalización de los cambios⁶⁵.

Dichas soluciones se corresponden con el ciclo PDCA de la mejora continua de la calidad enunciado por E. Deming. La **Planificación** exige inventariar los objetivos de calidad, planificarlos y asignar responsabilidades para asumir el cambio o reingeniería. Sólo a través del análisis y evaluación de la situación la fijación de objetivos así como la búsqueda de soluciones es posible. El **Diseño** lleva implícito la evaluación de las soluciones, su selección e implantación. Se trata de actividades como, realización del producto o servicio, aseguramiento de metodologías y normas y gestión de recursos. El **Control** implica un análisis de datos con objeto de controlar las no conformidades y la medición y seguimiento de sistemas, procesos, servicios y productos. El control permite conocer el alcance en el logro de los objetivos. Finalmente, las **Acciones** de mejora comprenden acciones correctoras y preventivas así como actividades de planificación de la mejora continuada. Es decir, comprende la gestión de los cambios para que sean efectivos.

Un análisis de las fases reguladas en la Guía práctica sobre gestión de archivos muestra el grado de influencia. En ella se subrayan las etapas para la planificación, diseño e implantación de un sistema de archivos, habiendo sido comentadas en el apartado anterior⁶⁶. Conocido el rendimiento del sistema existente en la norma 15489 se detallan las siguientes fases:

Fase F: Diseñar el sistema

Fase G: Poner en marcha el sistema

Fase H: Controlar el sistema

La correspondencia entre ambas normas (ISO 9000 e ISO15489) en lo referente al ciclo de la calidad es fehaciente tal y como expresamos a continuación:

Ciclo de Planificación. Analizados los requisitos se determinan las estrategias a seguir para lograr satisfacer al usuario (recordando el concepto de la calidad: dar respuesta favorable a las necesidades, a la par que satisfacen las expectativas en un grado previamente determinado por las prioridades establecidas en la entidad) y, finalmente, satisfacer a la organización (coordinación de objetivos y ayuda a su alcance). Este ciclo se corresponde con la lógica REDER⁶⁷ de ENFOQUE. Abarca lo que la institución, en este caso a través del archivo, planifica hacer: **qué y por qué**.

Ciclo de Diseño. Las etapas F y G conforman la fase de diseño del Sistema. Se trata, en primer lugar, de diseñar los procesos esenciales y los instrumentos de trabajo que sean más operativos en función de los recursos existentes. Responde a la realización del producto/servicio y a la normalización de los procesos mediante la documentación de funciones, actividades y tareas. En segundo lugar, una vez diseñados los productos, éstos deben mantenerse, en todo momento, activos e incorporarse al funcionamiento

⁶⁵ UNE-EN ISO 9000:2005. *Mejora continua*.... 2000. Pág. 13.

⁶⁶ Fases A a E relacionadas: A. Estudio preliminar. B Análisis de actividades. C Análisis de necesidades y requisitos. D Análisis del sistema existente y E formulación de estrategias.

⁶⁷ Explica el ciclo PDCA, la lógica REDER representa a 4 elementos: Resultados, Enfoque, Despliegue y Evaluación y Revisión. Establece lo que una organización necesita hacer para alcanzar la Excelencia: determinar resultados que quiere lograr, planificar y desarrollar una serie de enfoques para su consecución, desplegar dichos enfoques de manera sistemática y evaluar y revisar los mismos. En función de ello identificar, establecer prioridades, planificar e implantar las mejoras que sean necesarias.

general de la organización. Su mantenimiento requiere la elaboración de una programación de puesta en marcha de todos los componentes diseñados del sistema y el conocimiento y la preparación del personal implicado para su manejo. Este ciclo se corresponde con el DESPLIEGUE. Responde a los interrogantes **dónde y cómo** materializar el enfoque.

Ciclo de Control. La etapa H se corresponde con la fase del ciclo de control⁶⁸. En dicha etapa la Guía práctica incluye tres modalidades de control: evaluación de conformidad, evaluación para asegurar el valor jurídico y testimonial del sistema y medidas de rendimiento. La primera, está pensada para asegurar la naturaleza y seguridad de los documentos así como para examinar el buen funcionamiento de los procesos y de las tecnologías utilizadas en el sistema. Su finalidad es asegurar la conformidad con las normas existentes en la organización. La segunda, para asegurar la autenticidad e integridad del documento; se trata de evaluar cómo los procesos establecidos en el sistema contribuyen a ello y de asegurar dicho mantenimiento. Su finalidad es que los documentos de archivo sean aceptados como prueba jurídica. Finalmente, la tercera modalidad describe la necesidad de medir el rendimiento de los procesos y el desempeño laboral mediante indicadores que permitan la comprobación de resultados regularmente y de forma continuada y posibiliten el análisis diferencial respecto a anteriores auditorías. Con esta triple orientación recogida se mide, sin duda alguna la eficacia y la eficiencia del sistema así como el nivel de no calidades. En la lógica Reder nos ubicamos ante los RESULTADOS respondiendo al interrogante básico de **cuánto**.

Ciclo de mejora continua. La revisión de la norma ISO 9000 incluye la fase cuarta del ciclo PDCA. Señalamos que la norma de gestión de archivos no ha contemplado *la imaginaria etapa I* de manera expresa, correspondiente con la fase del ciclo de *Acción de mejora continuada*, cerrando así el ciclo PDCA. Sin embargo, se entiende que los resultados de las modalidades de auditoría programadas serán analizados y, al menos, aquellas no calidades manifiestas, serán corregidas o minimizadas (mediante una apropiada gestión del riesgo de su permanencia) La interpretación que al respecto hace el manual DIRKS⁶⁹, elaborado por la comunidad de archiveros australianos para facilitar el uso de la normativa AS-ISO 15489, es la de

⁶⁸ Obedece a la expresión del principio enunciado en la norma de gestión de archivos sobre el establecimiento de auditorías regulares en todo programa de gestión de documentos de archivo.

⁶⁹ La aplicación de la normativa AS 4390 supuso la creación de un valioso material para facilitar el ejercicio profesional; además del Manual DIRKS. *A Strategic Approach to Managing Business Information.*, disponen de materiales como: clasificaciones funcionales (*Business Classification Scheme*); tesauros (*Functions Thesaurus*); Calendarios de valoración (*Records Disposal Authority*); listados de metadatos (*Metadata Strategies*) y Especificaciones para el diseño y selección de software. Disponen a su vez, de una base de datos DIRKS Versión 1.1 en CD-Rom con múltiples funciones que van desde la captura de los resultados del análisis hasta la gestión de un documento, la impresión de funciones simples, y el control de errores de diseño y operativos del sistema. Todo el material se encuentra disponible en red -salvo la base de datos-, en el apartado de novedades y noticias de la sección que sobre gestión de documentos administrativos mantiene vigente el Archivo Nacional Australiano. Recomendamos como introducción a todo el sitio que el lector consulte la Guía *on-line* del gestor de la información para la gestión estratégica de los documentos administrativos y de la información (*A Manager's guide to the strategic management of records and information*) accesible en la URL: <<http://www.naa.gov.au/recordkeeping/overview/e-permanence.pdf>>. En ella se reúnen herramientas de gestión y varios recursos en línea

recopilar en cada proceso la verificación de conformidad de cada una de las actividades componentes con objeto de controlar el desarrollo del mismo⁷⁰.

En esta norma, tal y como ocurre en la ISO 15489 no se considera *la acción de mejora* de forma expresa (no existe la etapa I) aunque, sí son establecidos formularios y controles de verificación de la adecuación de procesos (de hecho en la norma se incide sobre la necesidad de que los procesos técnicos sean documentados)⁷¹. El concepto de mejora continuada se trabaja únicamente desde la perspectiva de prevención y corrección de fallos internos y externos. Quizá se deba a que este concepto de mejora continuada en los años en que la normativa comienza a fraguarse en Australia no estaba extendido en la práctica mundial de la normativa sobre calidad, salvo en el modelo europeo para la *Excelencia*. Aspecto que ha sido desarrollado con posterioridad en otros modelos. De hecho, la revisión del 2000 de la normativa ISO 9000, lo incluye como uno de los enfoques básicos (principio sobre el que estamos reflexionando) así como aspecto novedoso de la norma a diferencia de la revisión del 94; Este enfoque, a nuestro parecer, se encuentra poco desarrollado en la norma ISO 15489. Creemos que –al igual que en el desarrollo de la familia ISO 9000- la principal razón radica en que la norma 15489 se configura como una norma de requisitos para lograr un sistema de gestión documental eficiente en una organización y compatible con otros intereses y metas de gestión de la organización en la que se inserta. La norma surge con un fin concreto: señalar principios, beneficios, requisitos y métodos de conformar el sistema. Las acciones de mejora están implícitas en aquellas fases de evaluación, de determinación del enfoque, tanto para conocer el grado de cumplimiento de los requisitos informativos del sistema mediante el análisis diferencial entre lo que hace una organización y lo que debería hacer con su sistema documental para contribuir a las acciones, como en el análisis del sistema existente (control del funcionamiento de un sistema) además de la propuesta, escasamente subrayada, de medir el rendimiento del desempeño del sistema. Analicemos el sentido de esta aseveración.

El enfoque de la mejora continua supone comprender el proceso de gestión de calidad como un continuo donde los resultados del control conllevan acciones correctivas a la par que se convierten en la base comparativa para la mejora. La mejora continuada parte de la existencia de un sistema de gestión documental operativo; En este sentido, no debe responder únicamente a objetivos que pueden ser mejorados ante no calidades (resultados de las fases de auditoría documental) sino que, también, debe interpretarse como el desarrollo de planes de mejora de la calidad, motivados por el afán de superarse o adaptarse a potenciales nuevas tendencias (gestión del cambio e innovación) La importancia de esta perspectiva radica en entender el Sistema de

⁷⁰ La normativa de calidad regula expresamente la necesidad de establecer un control específico en cada proceso identificado mediante criterios que permitan seguir y medir el dinamismo del proceso y la mejora constante de los resultados. Para ello, deben diseñarse indicadores de resultados (vinculados a las necesidades y expectativas de los usuarios, a las exigencias normativas y al cumplimiento de las políticas; a la luz de estos vínculos se explica el tipo de controles desarrollados en la norma 15489) y del desempeño (vinculado con los actores que intervienen en el proceso)

⁷¹ La definición completa de un proceso y su representación y documentación (a modo de procedimiento) presupone la inclusión de elementos para el control del cumplimiento de los objetivos fijados así como para el aseguramiento de su desarrollo evitando posibles disconformidades. En una ficha de proceso se expresan los controles sistemáticos o inspecciones del proceso, tanto de tipo externo como interno así como los indicadores del proceso que permiten hacer medición y seguimiento de cómo el proceso se orienta al cumplimiento de la misión y posibles variables de control a modo de indicar parámetros sobre los que se tiene capacidad de control dentro del proceso y que pueden alterar el comportamiento del mismo

Gestión de Calidad -o en su caso de gestión del conocimiento y de la innovación- (implantado en una organización o/y por el principio de jerarquía sistémica en su archivo) como un sistema dinámico, activo y no pasivo donde, una vez logrados los niveles establecidos en los objetivos, finalice la actividad de mejora. En contraposición a esta idea, la mejora continuada debería ser un objetivo estratégico de toda organización para aumentar el desempeño de la organización y beneficiar a las partes interesadas, lo cual requiere:

- Definir los objetivos de mejora⁷² (objetivos que se derivan de los efectos producidos por causas diversas generadoras de problemas). A este respecto, la definición de objetivos de mejora a partir de problemas canalizados mediante diversos síntomas que inciden en determinados efectos no resulta una tarea sencilla. La formulación de objetivos de mejora exige cuantificar mediante valores los resultados que pretendemos alcanzar a partir de una situación previa de medición o constatación de no calidades y/u oportunidades de mejora..
- Elaborar el perfil del proyecto de mejora. Un proyecto de mejora debe ser ubicado en un contexto de producción y planificado de forma estratégica. Será necesario justificar los costes e identificar las causas que provocan despilfarros o permiten situaciones de mejora
- Analiza el proceso existente y realizar las oportunidades para el cambio. La programación de los objetivos debe atenerse a la situación real de no calidad y calidad así como a los recursos existentes en la organización.
- Definición y planificar la mejora de los procesos. Definiendo en cada uno de ellos los objetivos de mejora y revisando los elementos de control y estándares.
- Implantar la mejora. La programación de la mejora exige programar su puesta en marcha así como controlar posibles fuerzas motivadoras y restrictivas.
- Verificar y evaluar dicha mejora mediante los controles y variables de control de los procesos.
- Evaluar la mejora lograda y su impacto en los resultados globales así como en todos los usuarios y grupos de interés afectados.

Esta metodología recuerda sensiblemente a la establecida para el desarrollo de un programa de gestión de documentos de nueva creación (proyectos de avance significativo) o para su mejora (reingeniería de procesos) como es el caso de la evaluación de programas existentes (Etapa D de la norma 15489)

Así, la fase A de la norma, se muestra útil para determinar la *razón para la mejora* (identificando principales problemas en el proceso informativo, seleccionando el área para mejorar dentro del mismo y señalando las razones que nos conducen a dicha

⁷² Al respecto, la norma ISO 9004 en su Anexo B de carácter informativo sobre el proceso para la mejora continuada señala las 2 formas básicas para llevar a cabo la mejora continua de los procesos. Una primera mediante lo que denomina "proyectos de avance significativo" (reingeniería de procesos), es decir, mediante el examen y mejora de los procesos existentes o mediante la implantación de procesos nuevos; una segunda basada en la mejora de las actividades realizadas por el personal en procesos existentes. Estamos hablando del control del desempeño en las actividades realizadas en cada proceso y del control de la lógica y articulación de los procesos existentes o no (para el caso de creación) Véase UNE-EN ISO 9004:2000: *Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la mejora del desempeño*. Madrid: AENOR; 2000.

selección) La *investigación preliminar* es entendida como una recogida de información para identificar y documentar los criterios de auditoría asociados con la gestión de documentos, los factores críticos y las no conformidades o debilidades afines a dicha gestión de la información en una organización. Se trata de una etapa metodológica dedicada a la adquisición de evidencias y criterios de auditoría (sin mucha profundidad) con el objeto de establecer requisitos generales de información de los usuarios, de las terceras partes y de la sociedad en general⁷³.

Esta fase, junto con las fases B, C y D, (en su caso), permitirán adquirir un conocimiento sobre la *situación actual*, (evaluando la eficacia y eficiencia del sistema; recopilando y analizando datos para descubrir los problemas y seleccionando los principales, para establecer los objetivos de mejora correspondientes), permitiendo su *análisis* (identificando y verificando las causas que originan los problemas -no calidades informativas) La fase E de la norma facilitará la *identificación de soluciones viables* (elaborando alternativas para las soluciones e implementando la mejor considerada con objeto de eliminar causas y de prevenirlas) y permitirá la *evaluación de sus efectos* (antes del diseño e implantación) El *análisis de la actividad empresarial* está dirigido a identificar las evidencias de auditoría necesarias para poder comprobar el funcionamiento del sistema de gestión de la información en cada uno de los procesos de la organización. Su finalidad es múltiple. Mediante su elaboración es posible establecer una auditoría de conformidad respecto a la actuación en cada proceso y los requisitos de las terceras partes. Pero también, los resultados obtenidos en la auditoría son de utilidad para el desarrollo de procesos técnicos archivísticos que faciliten la satisfacción del usuario tales como proceso de control (plan de clasificación e indización), proceso de valoración y selección documental (establecimiento de un calendario de valoración), etc. La *identificación de requisitos* para la gestión de documentos nos permitirá establecer las acciones de mejora indispensables para satisfacer cada uno de los requisitos. En esta fase metodológica predominan las técnicas destinadas al análisis de datos frente a aquellas orientadas a la recogida de información, características, estas últimas, de las dos anteriores. La fase de *evaluación de sistemas existentes* no es más que una auditoría de sistemas (en la que se establece una comparación del logro) o de actuación (se mide el rendimiento del sistema) Se entiende que ya han sido identificados los requisitos de las terceras partes y en ella se desarrollan objetivos de mejora.

Las fases F y G posibilitarán el diseño y la puesta en marcha. Finalmente, la fase H será de utilidad para *evaluar la eficacia y eficiencia* del (los) proceso (s) al completarse la(s) acción (es) de mejora⁷⁴.

Esta etapa de *postimplantación y revisión* del sistema responde a la característica auditoría de revisión y de control del cumplimiento correctivo, establecido de forma regular y continuada. Esta fase nos permite el aseguramiento del funcionamiento del sistema de gestión de la información, así como su conformidad a lo estipulado, evitando todo tipo de desviaciones. Esta fase tiene como base la auditoría de los procesos de archivo así como la de todos aquellos -de tipo estratégico- utilizados en el diseño,

⁷³ La etapa puede realizarse por auditores externos con el objetivo de señalar la necesidad de una reingeniería de proceso o modificar (mejorar el SGD) y adelantar un presupuesto estimado en función del grado de trabajo de auditoría exigido.

⁷⁴ Las actividades subrayadas son básicas para el desarrollo de un proceso de mejora continuada. Hemos resaltado las mismas con objeto de mostrar al lector las relaciones establecidas entre ambas normas a pesar de no ser desarrollada dicha etapa de forma expresa.

puesta en marcha y mantenimiento del sistema de gestión de la información en una organización.

Finalmente, conviene señalar que las fases restantes necesitan los resultados de la auditoría como entrantes de sus procesos de conversión. Así, la fase de *identificación de estrategias* dedicada a la identificación de estrategias para alcanzar los requisitos documentales de terceras partes, debe asumir los resultados de la auditoría como fuentes básicas y esenciales. Por otro lado, la fase de diseño necesita igualmente de los resultados de la auditoría para su configuración. Con similar base de necesidades se comporta la fase de implantación.

Dicha normativa de aplicación internacional diferencia entre auditorías centradas en el examen de sistemas existentes (con un claro objetivo de mejora o de valoración de la conformidad a una norma o a ciertos indicadores) o en el examen de requisitos para la construcción de un sistema pertinente. Aunque también, recoge la auditoría de actuación sobre un proceso o sobre un servicio, y las revisiones como actividades de auditoría con el objeto de comparar estándares y de evitar desviaciones hacia las no conformidades. Pero, además, se ha evitado en todo momento el término auditoría documental, en favor de otros como investigación, análisis e identificación de necesidades o control de procesos, voces en suma que realzan la labor auditora (investigar evidencias documentales y criterios no es una función descriptiva sino analítica) a la par que testimonian rigor y precisión científica en la actividad de auditar⁷⁵.

A modo de conclusión señalamos que un archivo sostenible- considerado excelente el diseño e implantación del sistema de gestión de documentos (mediante un programa de gestión)- estará sujeto a mediciones periódicas, se realizarán actividades de aprendizaje, empleándose los resultados obtenidos⁷⁶ en cada proceso activado para establecer prioridades, planificar e implantar mejoras.

- 6) El enfoque de toma de decisiones como principio básico en una organización es esencial en el ejercicio archivístico. De hecho, la finalidad implícita del trabajo archivístico en una organización es precisamente la de favorecer la toma de decisiones. Sobra decir que la gestión del conocimiento de archivo está dirigida a facilitar una toma de decisiones mediante la transparencia informativa, la rápida recuperación de la información y su procesamiento en función del contexto dado. Por tanto, el gestor de documentos de archivo debe respetar y asumir dicho principio para:
 - o Asegurar que los datos y la información sean suficientemente precisos y fiables (características inherentes a todo documento de archivo: integridad, autenticidad, disponibilidad y fiabilidad)

⁷⁵ Se trata de perseguir y documentar evidencias y criterios de auditoría a la par que de analizar, de comparar y de sintetizar hallazgos de auditoría válidos y disponibles como conclusiones ante el cliente de la auditoría -organización, archivo, etc.

⁷⁶ Los resultados en un archivo mostrarán las tendencias en su rendimiento posibilitando su comparación con otros archivos; el grado de logro de sus objetivos; indicarán las relaciones entre causas y efectos conseguidos; el valor y alcance de los resultados así como su incidencia sobre áreas estratégicas o relevantes de la organización; finalmente, los resultados pueden detallar información valiosa a partir de la segmentación de diversas categorías de usuarios clave para el archivo y para la organización.

- Hacer accesibles los datos a quienes los necesitan (mediante el establecimiento de canales de comunicación y prestación ágiles, precisos y seguros)
 - Analizar los datos y la información empleando métodos válidos (mediante el aseguramiento de la veracidad y precisión de los datos; mediante el establecimiento de métodos de análisis objetivos)
 - Tomar decisiones y emprender acciones basándose en un análisis objetivo, en equilibrio con la experiencia y la intuición (favorecer la gestión del conocimiento)
- 7) Una relación mutuamente beneficiosa con el proveedor: La norma posibilita que la actividad archivística sea contemplada como una actividad estratégica (con valor añadido para la organización) y en consonancia con otras actividades similares de gestión en una organización. La norma nos ofrece el mejor camino para normalizar el trabajo de archivo mientras aseguramos una adecuada (y necesaria -según normativa de la calidad) base documental para documentar los procesos de la entidad. Control de la base documental que redundará en beneficio de la toma de decisiones de la institución. La consecución de este principio implica:
- Establecer relaciones que equilibren los beneficios a corto plazo con las consideraciones a largo plazo. Esto es, el gestor de documentos debe identificar el servicio de los proveedores y valorar la relación establecida.
 - Poner en común experiencia y recursos con los aliados del negocio (red de centros, grupos, etc. tales como red de archiveros universitarios, municipales, y otras posibles con el fin de optimizar recursos y costes)
 - Identificar y seleccionar los proveedores clave que permitan al archivero establecer relaciones beneficiosas a corto y largo plazo
 - Mantener una comunicación clara y abierta (consolidación de relaciones)
 - Compartir información y planes futuros (optimización de recursos)
 - Establecer actividades conjuntas de desarrollo y mejora (potenciación de las actitudes para el cambio)
 - Inspirar, animar y reconocer las mejoras y los logros obtenidos por los proveedores.

En los procesos de compras⁷⁷ la normativa ISO 9004 nos indica que se deben considerar las siguientes actividades:

- identificación oportuna, eficaz y precisa de las necesidades y especificaciones del producto comprado
- evaluación del costo del producto comparado tomando en cuenta su desempeño, precio y entrega
- necesidades y criterios de la organización para verificar los productos comprados
- administración de los contratos para las disposiciones tanto con los proveedores como con los aliados de negocio
- sustitución de la garantía para productos comprados no conformes
- requisitos logísticos

⁷⁷ El concepto de compra es genérico ya que todo individuo compra-transforma y vende su trabajo. En este caso es aplicado a la compra en el contexto de relación organización-proveedor, pero puede entenderse desde la óptica cliente/proveedor. Costes de resultados sobre costes de los entrantes.

- identificación y trazabilidad del producto
- conservación del producto
- documentación, incluyendo los registros
- control del producto comprado que se desvía de los requisitos
- acceso a las instalaciones de los proveedores
- historial de entrega, instalación y aplicación del producto
- desarrollo del proveedor
- identificación y mitigación de los riesgos asociados con el producto comprado

Ejemplos de entradas para el proceso de control del proveedor son: evaluación de la experiencia, desempeño de los proveedores en relación a los competidores, revisión del desempeño del producto comprado en cuanto a calidad, precio, entrega, y respuesta de problemas; evaluación de la capacidad potencial para proporcionar los productos dentro del calendario requerido; revisión de las referencias del proveedor y los datos disponibles sobre satisfacción del cliente, respuesta del proveedor a consultas, solicitudes de presupuestos y de ofertas, capacidad de servicio, instalación y apoyo e historial del desempeño en base a los requisitos, capacidad logística incluyendo instalaciones y recursos y papel del proveedor en la comunidad, así como la percepción de la sociedad⁷⁸. La familia ISO 15489 no especifica sobre los proveedores y las relaciones a considerar, si bien, la propia existencia de la norma posibilita el establecimiento de sistemas de gestión normalizados, atractivos para el establecimiento y consolidación de este tipo de relaciones. Una metodología de trabajo común es requisito necesario para el establecimiento de relaciones y para la optimización de recursos. El cumplimiento de la norma nos transforma en atractivos proveedores respecto a otras entidades. Obviamente, también nos permite ser exigentes con otras instituciones para su incorporación a las mejores prácticas empresariales.

4 La responsabilidad del archivero de un archivo sostenible en un modelo normalizado o de Excelencia: *deslocalizar* el archivo.

El análisis de las relaciones entre calidad e ISO 15489 a partir de conceptos, principios básicos de la calidad y contenidos defendidos en la norma de gestión documental demuestra la solidez de la norma a largo plazo. Sin lugar a dudas las revisiones de la misma permitirán mejorarla del mismo modo que ha acontecido en la familia 9000. La creación de un producto de normalización de la gestión documental compatible con los modelos de gestión de las organizaciones presupone una larga vida en cuanto que ha sido diseñado para aportar valor añadido. Su aplicación en esta relación de hecho 9000/15489 se convierte a su vez en un requisito necesario para formalizar la pirámide documental⁷⁹; entendida ésta como fuente esencial de las evidencias y grado de aseguramiento del sistema de calidad en aquellas instituciones

⁷⁸ Véase ISO 9004:2000, Apartado 7.4.1. Véase UNE-EN ISO 9004:2000: *Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la mejora del desempeño...* 2000.

⁷⁹ El conjunto de documentos necesarios para testimoniar la calidad o para hacerla factible es representado en la normativa ISO 9000 como una Pirámide. En diferentes estratos se ubican categorías documentales de finalidad diversa. Así, la cúspide de la pirámide se destina al Manual de calidad; documento donde se expresan políticas, objetivos, sistema de la calidad y formas de aseguramiento de la misma. En la base se sitúan los documentos que evidencian las actividades de negocio y aquellas otras que especifican o registran información para hacer o controlar calidad.

que pretendan ser certificadas. De igual forma, se torna imprescindible para los modelos de la Excelencia empresarial donde la gestión documental favorece el desarrollo/consulta de evidencias que serán utilizadas en los procesos de evaluación del modelo.

Existen similitudes reconocidas⁸⁰ entre el modelo normativo ISO 9000 y los modelos de la Excelencia empresarial; ambos

- i. “Identifican sus fortalezas y debilidades mediante percepciones y evidencias que deben ser controladas por los gestores de documentos para asegurar su autenticidad, precisión, integridad...
- ii. Posibilitan la evaluación frente a modelos genéricos. Aspecto que implica implantación de sólidos procesos de control, revisión y verificación de acciones y bases documentales de carácter informativo sobre como se desarrollan y controlan dichas acciones ante su devenir y/o posibles contingencias.
- iii. Proporcionan una base para la mejora continuada dado identifican no calidades y oportunidades de mejora mediante percepciones y evidencias (documentos de archivo)
- iv. Posibilitan el reconocimiento externo puesto que existen definidos los procesos y asegurada la información interna y externa favoreciendo los procesos de certificación o premio en función del valor alcanzado en la suma de subcriterios de evaluación de la Excelencia empresarial”.

La enumeración de estas similitudes en las que para su logro el archivero desempeña un importante papel se hace extensivo a la propia norma ISO 15489 sobre las fases de planificación, diseño, implantación y control de un programa de gestión de documentos:

- a. Análisis DAFO del inventario preliminar;
- b. Disposición de un conjunto de hallazgos que permiten la evaluación de todo el sistema
- c. Orientación a la mejora continuada.
- d. Reconocimiento externo ante la puesta en marcha de un código de buenas prácticas que asegura el logro de un buen sistema de gestión documental y esboza su aseguramiento.

Indicar similitudes no nos exime de señalar ciertas diferencias entre los modelos. Si tomamos como referencia básica el modelo normalizado frente al modelo de la Excelencia las diferencias se perciben claramente en la aplicación. Así, Los modelos ISO 9000 proporcionan requisitos para los sistemas de gestión de calidad y orientación para la mejora del desempeño. Su cumplimiento es verificable mediante la evaluación del sistema de calidad⁸¹. A este punto, los modelos de la Excelencia contienen criterios (y subcriterios) que permiten la evaluación comparativa del

⁸⁰ Véase ISO 9000. Apartado 2.12, p.14

⁸¹ La norma 190011 permite verificar el cumplimiento del sistema. Se convierte en la herramienta básica para los evaluadores de la calidad que auditan las organizaciones en los procesos de certificación de la calidad. Véase UNE-EN ISO 190011:2002 .Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión de la calidad y/o ambiental. Madrid: AENOR; 2002

desempeño siendo aplicados a todas las actividades o a partes de las mismas. Dichos criterios facilitan la comparación con otras organizaciones. El reconocimiento del valor de dichos criterios permite hablar de baremo de la Excelencia y reconocimiento de niveles de Excelencia. Las perspectivas de ambos modelos son diferentes. En el normalizado 9000 se trabaja para lograr requisitos y asegurar un modelo de mejora estructurando sus actuaciones a partir de los capítulos 5 a 8 de la norma: responsabilidad de la dirección, gestión de recursos, realización del producto, medición y control. En el modelo de la Excelencia se trabaja para lograr un elevado baremo sobre los 9 criterios de base en los que se mide la intervención de agentes facilitadores así como los resultados globales, resultados de la plantilla, de los clientes y de la sociedad.

En la normativa 15489 se proporcionan los principios y fundamentos para contribuir a una gestión de calidad en una organización así como para implantar un sistema de gestión documental en el que se delimiten responsabilidades de la dirección; se gestionen recursos de manera eficiente; se realicen productos y prestaciones que satisfagan los requisitos; se mida el valor añadido que aporta el sistema de gestión a la organización, así como el funcionamiento del programa o programas de gestión documental. La capacidad del sistema de gestión documental será evaluada mediante el proyecto de norma de autoevaluación 19853⁸². A su vez es posible aplicar al archivo un modelo de evaluación de la Excelencia empresarial si lo consideramos una unidad informativa en la que criterios facilitadores se articulan para alcanzar resultados. El informe final de evaluación de los criterios se convierte en una fuente esencial para dar inicio al proceso de certificación siguiendo el modelo normativo 9000.⁸³

Será una realidad trabajar desde y para la calidad si como profesionales somos capaces de **re-imaginar** el archivo. *Deslocalizarlo*⁸⁴ de su lugar habitual donde se ubica en la organización, para pensarlo, defenderlo y dinamizarlo más allá del entorno interno de la organización. Conformarlo como un archivo sostenible capaz de asumir la responsabilidad social de servicio a clientes y partes interesadas y de asegurar la memoria de los pueblos. Reflexionar sobre el perfil de esta responsabilidad excede a este estudio, aunque nuestra intención ha sido esbozar el contexto donde el profesional desarrolla todas sus capacidades para actuar a la par que desvelar las estrechas relaciones existentes entre los modelos de gestión de organizaciones y aquél específico de gestión documental.

Muchas gracias.

⁸² Al igual que para la familia ISO 9000 se dispone de la norma ISO 190011 anteriormente enunciada.

⁸³ De hecho, este es el camino por el que están optando los servicios o unidades bibliotecarias por señalar un ejemplo.

⁸⁴ El concepto de *deslocalización* ha sido utilizado en el sentido en que se produce un cambio de lugar del centro de funcionamiento y de producción motivado por la búsqueda de mayor rentabilidad sobre los recursos y, por lo tanto, sobre los resultados económicos o de inversión. Consideramos este concepto idóneo para mostrar la diferencia entre la forma de concebir el archivo sin considerarlo integrado en otros modelos de gestión y aquella otra en la que se le considera capaz de generar valor añadido mediante una gestión distribuida de sus responsabilidades en toda la organización.