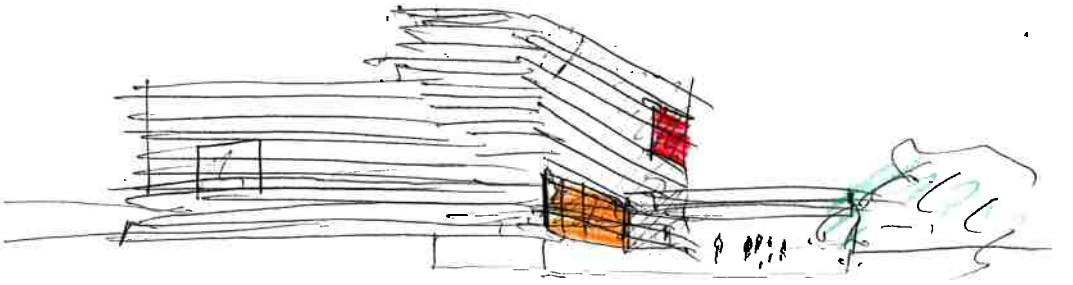
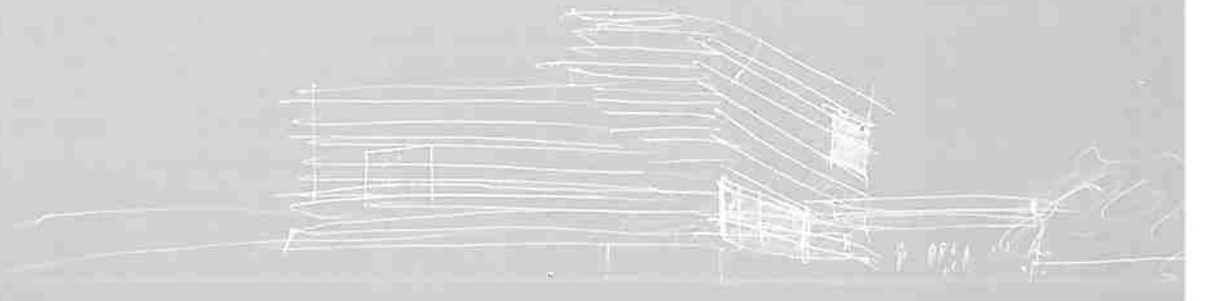
Consejería de Administraciones Públicas



# LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LOS ARCHIVOS PÚBLICOS

Castilla-La Mancha

# LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LOS ARCHIVOS PÚBLICOS



# PRESENTACIÓN

La formación constituye para la Consejería de Administraciones Públicas uno de sus objetivos más importantes. Dirigida a obtener una mayor capacitación y cualificación de los profesionales, circunstancia que, sin duda, repercutirá directamente en una mayor calidad del servicio para los ciudadanos. Este libro, es consecuencia de la Jornada Técnica que sobre calidad celebramos en Toledo en noviembre de 2003 y en donde reunimos a un numeroso grupo de profesionales interesados en la calidad y su adecuación a los archivos.

Para aquellos que no conozcan su funcionamiento, les puede resultar extraño el contenido de esta obra pues, para la mayoría de las personas, la imagen que tienen de los mismos equivale a pasado, a memoria y sobre todo antigüedad y erudición. Y se equivocan, no tanto por error como por defecto. Sin duda los archivos son eso, pero también más, mucho más. Permítanme en unas breves palabras explicarles cuáles son los principios fundamentales sobre los que se asienta la política de la Junta de Comunidades en materia de Administraciones Públicas.

Para esta Consejería las relaciones del ciudadano con el sector público se centran en un objetivo prioritario: conseguir una organización próxima, cercana al ciudadano, transparente y eficaz, cada vez más moderna y avanzada, que esté a la vanguardia de las innovaciones para prestar cada vez un mejor servicio a la sociedad de Castilla-La Mancha que cada día es, afortunadamente, más exigente.

La llegada de la democracia nos señala el inicio de un nuevo camino. Nos enseña a reconocer la existencia de un conjunto de derechos inherentes a la propia naturaleza de todas las personas, valores supremos que se configuran en una carta de principios a la que denominamos nuestra Constitución. Estos derechos son de obligado cumplimiento por parte de la Administración, pero no se limitan a una mera relación de prestaciones públicas, sino que nos obligan a desarrollarlos dentro de los principios de eficacia y transparencia.

Eficacia para conseguir que sean mejores, más ágiles, accesibles y, por supuesto, que sean conocidos por toda la ciudadanía. Transparencia, por que no basta que nuestra actuación sea más rápida y precisa sino que es imprescindible que las personas sepan no sólo porqué lo hacemos sino también cómo y de qué manera.

Estos principios están estrechamente ligados a la calidad de los servicios públicos pues para obtener resultados, poder evaluarlos y ofrecer lo que los ciudadanos demandan, tenemos que poseer la metodología y los instrumentos y herramientas adecuados. No son los ciudadanos quienes deben acercarse a nosotros, es la Junta de Comunidades quien debe aproximarse a ellos. No sólo ofrecerles determinados servicios, sino modificarlos y mejorarlos de acuerdo a sus demandas y así, satisfacer su derecho a tener una vida mejor.

Desde la Consejería de Administraciones Públicas llevamos años adelantándonos a las necesidades de los castellano-manchegos, con especial incidencia las de aquellos colectivos más desprotegidos y débiles, intentando equilibrar los desajustes de una sociedad a veces demasiado competitiva. Hemos elaborado el Plan Funciona, plan de modernización de la Administración

Regional, hemos promulgado la Carta de los Derechos del Ciudadano y nos encargamos continuamente de su actualización, tenemos en marcha la puesta en funcionamiento del Foro de la Calidad de los Servicios Públicos de Castilla-La Mancha y vamos a implantar la obtención de certificaciones de calidad para organismos e instituciones de la Administración regional, como elementos todos ellos que mejorarán la calidad de los servicios públicos.

Nuestros esfuerzos irán dirigidos a simplificar los trámites al ciudadano, haciendo más sencillos los procedimientos administrativos, modernizando el sistema de Registro Único, mejorando la disponibilidad de su uso en internet y fortaleceremos los cauces de información con las personas mediante el Teléfono 012, acercando las oficinas y desarrollando la red de Ventanillas Únicas en los municipios de la Región.

Entonces, ¿cuál es el papel de los archivos en las estructuras administrativos? ¿cuál es su relación con los ciudadanos? ¿de qué forma son copartícipes del contexto de la calidad? En primer lugar debemos explicarles que el archivo de documentos es una parte más del procedimiento administrativo, registro, gestión de expedientes y archivo forman un sistema único e integrado de cualquier Administración. Eso, sin olvidarnos que el archivo, por sí mismo, es una fuente de información vital para la resolución de las actuaciones y actividades públicas. Las oficinas administrativas solicitan a los archivos aquellos documentos básicos y necesarios para la toma de decisiones que repercutirán directamente en el bienestar común de la ciudadanía.

Todo ello de una forma eficaz, silenciosa, interna y circunscrita al ámbito de la Administración y con una labor poco conocida por el gran público. Pero no tengan duda, una organización puede tener sus archivos desorganizados, parte de sus documentos perdidos y gastar tiempo y dinero en búsquedas interminables para obtener información. Podrán funcionar pero de ningún modo serán eficaces y mucho menos, por mucho que así lo publiciten, transparentes.

El derecho de acceso de los ciudadanos a los documentos es un elemento más de la transparencia. Las personas tienen derecho a saber y conocer las claves de las actuaciones públicas. Sólo de esta forma podrán proteger sus intereses personales y los de la colectividad. Archivos organizados, por supuesto, pero también accesibles a la ciudadanía. No se trata simplemente de reconocerles un mero derecho instrumental a la investigación o a la cultura sino un reconocimiento expreso a testimoniar y justificar sus intereses mediante documentos.

La transparencia informativa no es un simple acto graciable de la Administración que se concede a los ciudadanos. Es una fórmula de incitar a individuos y colectivos a participar y responsabilizarse de la gestión de los asuntos públicos. El acceso a los archivos es un eslabón más de una correa de transmisión de doble dirección entre poderes públicos y sociedad civil.

En estos momentos que tanto se habla de identidad fundamentándola en la historia, la raza o en el linaje, ¿existe un mayor valor de integración que una organización que cumple las expectativas de las personas y que, además, toma decisiones conocidas, aceptadas y participadas por la sociedad?

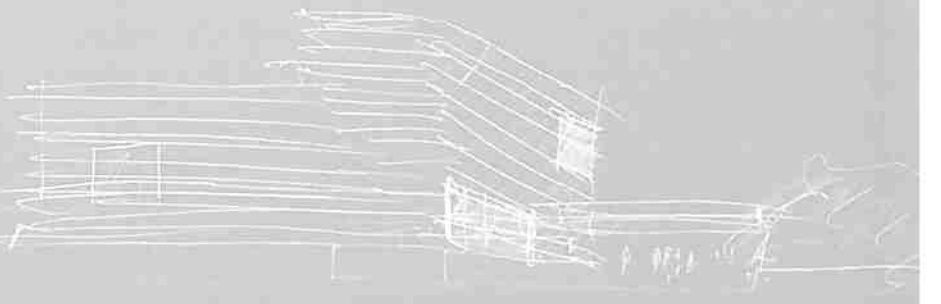
Para consolidar estos principios debemos utilizar las herramientas e instrumentos englobados en este proceso denominado calidad. Aplicarla en los servicios públicos a veces es una tarea complicada que exige un enorme esfuerzo individual y un arduo trabajo en equipo. Es un reto

al que todos estamos obligados pues se fundamenta en el compromiso que tiene la administración con las personas: dar un servicio cada día mejor, más cercano y más justo, distribuyendo nuestros recursos de una forma racional y satisfaciendo al mismo tiempo los intereses generales.

Los archivos, como un servicio público ligado intrínsecamente a los principios de la transparencia, no pueden obviar la calidad. Muy al contrario, si existen profesionales en el sector público más cercanos a la misma, como especialistas de la información que son, estos deben ser los archiveros. Esta es la razón para debatir, plantear y analizar el alcance de la gestión de la calidad en los archivos públicos, para estudiar su repercusión y sus ventajas.

Esta Consejería se siente orgullosa de poder contar con este grupo de ponentes. Especialmente quiero agradecer la presencia de aquellos que tuvieron la amabilidad de aceptar nuestra invitación para compartir sus conocimientos con nosotros. A todos ellos, muchas gracias.

*Dña. Matilde Valentín Navarro*
*Excma. Sra. Consejera de Administraciones Públicas*



# DEL TAYLORISMO A LA GLOBALIZACIÓN

## Nuevas exigencias de CALIDAD para las empresas en un MUNDO RESPONSABLE

***Por José Ignacio Martínez Trujillo***
Director General División Consultoría
Bureau Veritas

Hoy, en un foro tan cualificado como éste, ante ustedes, los encargados de mantener viva la historia a través de la salvaguarda y la correcta gestión de todos los documentos que generan las distintas administraciones públicas, pretendo hacer un breve repaso de la evolución del concepto "calidad", aproximándome al mismo desde sus antecedentes pre-industriales y apuntando el camino que, desde la posición en la que me encuentro como directivo en una de las multinacionales más reconocidas del sector, intuyo que recorrerá en un futuro más próximo que lejano.

### ALGUNAS CUESTIONES PARA COMENZAR


Es difícil hablar de "calidad" y tratar de establecer un principio, fijar un momento cero. No necesitamos más que observar nuestro entorno natural, el universo del que formamos parte, y darnos cuenta de que es imposible encontrar mayor precisión, belleza y equilibrio.

Las imágenes que los satélites nos permitieron observar de la tierra desde el espacio por primera vez en 1962 (el Telstar 1[1])-, nos mostraron una realidad que, no por intuida, dejó de ser apasionante. Un Sistema perfectamente engranado en el que un sinfín de procesos complejos interactúan en medio de un perfecto orden.

La Astronomía, sus técnicas de observación espacial y los avances que en este campo hemos vivido desde nuestros antepasados culturales (egipcios, griegos y romanos) sólo nos ha permitido alcanzar a comprender una pequeña parte del equilibrio planetario; ofrecernos tantas respuestas como nuevas preguntas en medio de un aparente caos que, no podemos albergar duda, no responde a ninguna clase de improvisación. Más allá de que busquemos respuestas de carácter religioso o científico debemos enmarcar este desarrollo evolutivo en la concatenación de una serie de procesos perfectamente plasmados –el Antiguo Testamento habla de la Creación y la fija en siete días que, ante todo, más que espacio y tiempo, tratan de establecer que las cosas sucedieron en un marco de orden-.


[1]http://www.geocities.com/CapeCanaveral/3241/historis.htm. Muchos son los que piensan que la "aldea global" en la que hoy vivimos nació ese 10 de Julio de 1962, cuando el Telstar 1 permitió ver, desde el espacio, una bandera americana ondeando al viento con la base de Andover –Maine, Nueva Inglaterra, EE.UU- al fondo, edificio donde estaba instalada una de las tres estaciones de seguimiento que trabajaron en aquel proyecto.

Dejando a un lado el Universo y, centrándonos en la evolución artística, arquitectónica y cultural plasmada en alguna de las más importantes obras que las distintas civilizaciones y momentos históricos nos han legado, podremos observa que:

- Desde las pirámides que los egipcios construyeron como símbolos mortuorios de sus creencias religiosas, hasta la Torre Eiffel erigida como señal de la nueva retadora modernidad que acechaba al mundo en el amanecer del siglo XX.
- Desde las iconográficas pinturas rupestres que se plasmaron en cuevas y refugios de caza hasta el perfecto tallaje del David de Miguel Ángel, consecuencia de la impresionante capacidad artística del reconocido pintor/arquitecto/escultor.

Además del instinto artístico y el talento de sus creadores, encontramos ejemplo de cómo sistematizar complejas tareas con un claro compromiso de excelencia.

Por tanto, tenemos que concluir que el Concepto Calidad, en cualquiera de sus acepciones, es intrínseco al ser humano y al orden del universo en el que vivimos.

**El siglo XX**
**Nuevos planteamientos industriales.**

En los siglos XVIII y XIX, en un mundo en el que la población crecía significativamente, con tasas de natalidad muy elevadas respecto a las actuales, que demandaba cada día cantidades más elevadas de todo tipo de productos, tanto de los que generaban vida (alimentos y algunos incipientes productos de consumo básicos) como los que generaban destrucción (las guerras y las armas han sido un importante motor de la industria) no cabía más opción que ahondar en la búsqueda de sistemas de producción que ofrecieran más capacidad de fabricación que los métodos artesanales de aquellos momentos.

El cambio del paradigma "artesanal" al "industrial", generó nuevos sistemas de medidas y exigencias en busca de la perfección, entendida ésta como la ausencia del defecto -del elemento que cumple con las especificaciones-, de la consecución del sistema capaz de producir bienes aptos para el uso para el que fueron concebidos; no ya en un entorno artesanal sino en un entorno de multi-producción en línea en el que confluían distintas personas alrededor de la evolución de un mismo producto.

Consecuencia de esta evolución -pre-industrial/industrial- se puso el acento en la forma de evitar el defecto (en el sentido físico del término), lo que facilitó, a principios del siglo XX, la aparición de los primeros atisbos de lo que hoy enmarcamos alrededor del concepto "CALIDAD". **Frederick Taylor** (1856-1915)[2], precursor de la administración científica, trabajó en la Midvale

[2]Nació el 20 de marzo de 1856 en Germantown, Pennsylvania, EE UU. Abogado licenciado por la Escuela de Leyes de Harvard. Cursó estudios de hidráulica en Philadelphia y después trabaja en la Midvale Steel Company, donde co-desarrolló el sistema de Taylor-White.

Steel Company, donde co-desarrolló el sistema de Taylor-White. En la fábrica diseño un sitema sobre la manera más eficiente de realizar tareas específicas. Observando de cerca los procedimientos de los trabajadores y midiendo la salida, desarrolló los métodos para maximizar cada operación así como para seleccionar al hombre adecuado para cada trabajo, mejorando ambas relaciones de trabajo y beneficios de la compañía. Ideó lo que él llamaba **'la dirección científica de la empresa'**. Partió de la estricta idea de que para cada acción inserta en los ciclos de trabajo existía un **'camino óptimo'**. Aunque tuvo grandes éxitos en la racionalización de los desarrollos laborales, sus logros provenían no precisamente por los principios de sus ideas sino por su persistencia metódica de estudiar los procesos de trabajo. Se dio cuenta de que no existe ni existirá nunca un procedimiento específico y que era mucha más adecuada la adaptación de las máquinas al hombre que el hombre a las máquinas. Dejó Midvale como ingeniero principal en 1890 y creó una compañía de consultoría en 1893. Es el más claro inspirador de la ingeniería de la eficacia del personal, conocida en todo el mundo como "Taylorism". También ideó máquinas y procesos que ayudarían a acelerar el trabajo.

Por tanto, podemos decir que como pionero desarrolló la visión del momento sobre la producción: descompuso los trabajos en tareas individuales, separó las tareas de inspección y producción y abordó la planificación como tarea crucial que debía estar separada de la ejecución. Con sus trabajos, presentados en la Exposición Universal de París de 1900 y recogidos posteriormente en su libro "Los principio de la gestión científica" (1911), se convirtió en el primer maestro digno de mención sobre el actual concepto de Calidad.

Western Electric®


En los ardorosos y divertidos años 20 del emergente Estados Unidos, la "Western Electric Company ", siguiendo las enseñanzas de F. Taylor, fundó el primer departamento de aseguramiento de la calidad e inspección independiente de la historia, con el objetivo de dar soporte a los trabajos de las distintas compañías de la "Bell Telephone ".

[3]http://www.westernelectric.com/
[4]http://sln.fi.edu/franklin/inventor/bell.html

Este departamento reunió a un grupo de pioneros del aseguramiento de la calidad entre los que destacó Walter Shewart[5], considerado el padre de las "gráficas o fichas de control", las cuales fueron la primera gran herramienta de aseguramiento de la calidad desde el punto de vista físico de producto. Su uso se extendió inmediatamente en todo lo relacionado con la producción en serie.

Hasta este momento el aseguramiento de la calidad se centró, únicamente, en cómo actuar sobre los costes sobre la base de:

- La optimización de los recursos humanos implicados en la industrialización o producción en línea.
- Los materiales y la búsqueda de la eficiencia en su uso y en la generación del menor nivel de "desperdicios" posibles.
- Los procesos que generaran la eficiencia en los tiempos.
- La repetición fidedigna de la pieza.

**La segunda guerra mundial.**

En pocos sectores industriales de la época fue tan importante el uso de las técnicas de aseguramiento de la calidad como en el militar.

La fabricación de balas, que exigía un volumen de fabricación muy elevado para satisfacer la demanda de un contexto bélico como el que generó la segunda guerra mundial. La necesidad de que las balas se fabricaran con la precisión y exactitud necesaria para que pudieran funcionar en armas de distinto tipo a las que sólo vinculaba compartir el calibre, y la evidencia de que debían ser usadas en entornos, tanto climáticos como espaciales, muy diversos facilitaron que la industria armamentística se interesara, especialmente, por el uso de las técnicas de aseguramiento de la calidad, convirtiéndose en la pionera del uso intensivo de este tipo de técnicas.

Los militares americanos se convirtieron en la cuña, a través de la cual, la sociedad americana trató de demostrar su supremacía mundial.

[5]Walter Shewart.- Nació en 1891. Trabajó en Western Electric donde realizó sus primeros trabajos sobre Control Estadístico de la calidad. En 1924 crea las gráficas de Control que consisten en un sistema que distingue las causas comunes, debidas al azar de las causas especiales. Además, Shewart desarrolla el Ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) que más tarde se populariza en el Japón gracias a la contribución del Dr. Edward Deming. Escribió dos libros célebres: "Economic Control of Quality of Manufactured Product" en 1931 y posteriormente, "Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control" en 1939. Fallece en 1967.

Supremacía que debía cimentarse, no sólo en la solidez de su democracia, sino también, en su valor como potencia industrial. Por tanto, este ejército fue pionero en la instauración de los procedimientos de muestreo, y estableció requisitos y normas muy estrictas a sus proveedores, las que se conocieron como las **"MIL-STD[6]".**

En este contexto de éxito, tanto por cómo se vivió en aquel país una guerra que se libró a miles de kilómetros y por el reforzamiento del orgullo de pertenencia a un país que, a través de su participación en esta guerra, consolidó su liderazgo como potencia mundial, se publicó, en 1944, la primera revista sobre el Aseguramiento de la Calidad (la **"Industrial Quality Control Magazine")** y se fundó, en 1946, la primera organización que trabajó por el desarrollo de la calidad como elemento fundamental para el crecimiento y el perfeccionamiento del sector industrial, la **"American Society for Quality Control – ASQC "**

**Japón, apuesta y visión.**

Al finalizar la segunda guerra mundial con el triunfo de los aliados y la derrota de japoneses y alemanes, los Estados Unidos se plantean cómo actuar sobre ambos países para minimizar cualquier otro atisbo expansionista que se pudiera volver a dar en los mismos.

En el caso japonés diseñan políticas de apoyo, con la intención de revitalizar la maltrecha economía post-bélica que vivía la isla, tratando de esta forma, de alejar a la orgullosa y medieval sociedad nipona de los sueños imperialistas, insertándola en la modernidad industrial que ya se estaba experimentando en otras zonas del mundo.

Esta circunstancia, unida a la estratégica situación geográfica de la isla, y a un entorno asiático que planteaba "dudas" de lealtad en el nuevo orden mundial de post-guerra, instan al Gobierno Americano a apoyar, con decisión, la creación de una industria relacionada con la fabricación de aparatos de radio en Japón.

Apuesta que les generaba, además de la deseada entrada del país en la senda industrial, la también muy codiciada posibilidad de hacer llegar, a todos los rincones de la isla, el nuevo mensaje del que se había constituido en el protector de los valores de los japoneses en el recién estrenado orden mundial.

En 1946 nace el **JUSE** , Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses –Entidad no lucrativa, independiente del Gobierno y compuesta por empresarios, académicos y altos funcionarios del Estado- con la intención de apoyar a la incipiente industria y generar estrategia que permita consolidar la nueva posición del país.

Japón vivía, en aquel ambiente de post-guerra y fracaso, sensaciones cercanas al "síndrome de Estocolmo" y, pronto olvidaron la derrota para centrarse en aquellas cuestiones que, desde su punto de vista, facilitaron el triunfo a los aliados encabezados, en aquel área, por el ejército de los EE.UU. De tal forma que, entre otras cuestiones, apreciaron que las experiencias de control de calidad instauradas por el ejercito americano debieron haber jugado un importante papel en el desenlace de aquella guerra.

[6] http://www.dscc.dla.mil/Programs/MilSpec/
[7] www.asq.org
[8] http://www.juse.or.jp/e/

Iniciada la década de los 50, el JUSE hace suyas las ideas de Control de la Calidad instaladas en la industria americana, y decide centrar su estrategia de desarrollo industrial alrededor de las mismas, con el objetivo de mejorar la dañada economía japonesa y facilitar el crecimiento del país.

Los dirigentes del JUSE, sin ánimo de perder ni un segundo en interpretar la idea de Control de Calidad que se experimentaba en los EE.UU, deciden invitar a uno de los padres de este movimiento para conocerlo de "primera mano", y se ponen en contacto con el Dr. Shewart quien, alegando problemas de carácter personal, declina la invitación.

Decididos a contar con un experto en el tema, hacen extensiva, ante la negativa de Shewart, la invitación al **Dr. Edward Deming** que, en aquel entonces, trabaja como profesor en la prestigiosa Universidad de Columbia.

Deming es recibido en Japón con alborozo e ilusión y, a través de un primer ciclo de conferencias, inculcó, durante dos meses, su visión de la estadística y cómo ésta se convertía en la principal herramienta para conseguir el correcto Control de la Calidad.

Comprometidos con la rápida instalación de estos nuevos criterios de calidad y convencidos de que estaban iniciando el camino, no sólo de la recuperación del país, sino de la entrada del mismo en un nuevo orden económico e industrial, en 1951 instauran el **"Premio Deming"** como elemento dinamizador y de reconocimiento de aquellas industrias que se comprometieran con la **"mejora continua"** (Kaizen ).

Con la intención de ahondar en el concepto "control de la calidad" y alcanzar nuevas perspectivas y visiones respecto del mismo, en 1954 invitan al **Dr. Joseph Duran** a dictar una serie de conferencias. A estos seminarios son invitadas las consideradas personas claves para el desarrollo del país y de su industria (cuestiones que vivían en paralelo) y es, a partir de este momento, cuando podemos considerar que han comenzado a liderar la evolución de la calidad, de tal forma que a partir de las conferencias Juran se inicia la transición gradual desde la visión estadística apuntada por Deming hacia lo que hoy conocemos como "Control de la Calidad Total" (TQM).

Entre los japoneses que toman el testigo, y se convierten en parte de los cimientos sobre los que se continúa construyendo el nuevo camino de la calidad, encontramos al **Dr. Kaoru Ishikawa,** quien introduce los "Círculos de Calidad " e investiga en los procesos, el orden y en la correcta concatenación de los mismos a través de los **"Diagramas de Causa/Efecto"**.

*La orientación hacia el producto fue seguida por una orientación hacia las ventas y, sólo durante la década de los cincuenta, las empresas asumieron una orientación hacia el cliente. La idea de que "los clientes siempre tienen la razón", "al cliente no sólo hay que satisfacerlo sino endiosarlo" y "ama a tu cliente no a tu producto", asentaron sus raíces en el lejano Oriente allá por los años de la postguerra.*

*STANTON Y KOTTER*

[9] Consultar biografía en: http://members.tripod.com/~alfjr7/EdDeming.html
[10] http://www.sht.com.ar/archivo/Management/Kaizen.htm
[11] Ver biografia en: http://www.gerenciasalud.com/art53.htm
[12] www.uch.edu.ar/rrhh/Recursos%20Humanos/Trabajo%20en%20Equipo/Circulos%20de%20Calidad%20(III).doc

## DE JAPÓN AL RESTO DEL MUNDO.

La formación de grandes bloques económicos como el capitalista y el comunista, la aparición de grupos de países con acuerdos económicos para compartir el desarrollo -la CEE por ejemplo-, la imparable evolución de los distintos sectores industriales y la complejidad más elevada de los proyectos que se abordaban (en los que en muchos casos debían colaborar un sinfín de distintos proveedores que fabricaban con distintos estándares, que finalmente se sometían al ensamblaje final en el que todo debía funcionar), sumada al incremento del factor competencia aceleró el despliegue de las exigencias de calidad, lo que permitió que la ya vivida experiencia de los proveedores militares norteamericanos se extendieran a otras industrias, como la nuclear, en las décadas de los 50 y los 60, y la aerospacial, en los 60 y 70.

El decidido apoyo americano, la capacidad de trabajo, el carácter y el orgullo del pueblo japonés, asentado sobre la base del **honor y el respeto** a unas normas sociales y empresariales muy particulares -cercanas a relaciones medievales- sazonado con una política económica de corte proteccionista por parte del gobierno, que les facilitó el acceso a grandes capitales para invertir (y para endeudarse con el aval público), impulsaron a Japón hacia el éxito en el camino de desarrollo que emprendió al acabar la segunda guerra mundial.

Hasta el punto que, al iniciarse la década de los 70, el amigo americano, y Europa en menor medida, se habían convertido en el centro y en el objetivo de las exportaciones japonesas, inundando, especialmente el mercado americano, de toda clase de productos de consumo masivo, básicamente asociados con la electrónica y la automoción, con el sello de calidad japonés (más calidad a mejor precio).

En los 80 Japón no sólo está en la carrera del desarrollo, sino que da un paso más y se convierte en la primera potencia económica mundial, asentando su economía sobre empresas multinacionales -muy apoyadas por el gobierno japonés- en sectores diversos -electrónica, informática y automoción son los pilares-, en las que se produce con unos márgenes de seguridad y control muy alejados de los estándares occidentales del momento.

El aliado japonés alcanza el primer puesto en el ranking de países más desarrollados, y el amigo americano empieza a sufrir las consecuencias del "abuso" de exportaciones de productos japoneses. La cuales llegan sin prácticamente cortapisa a suelo norteamericano debido, sobre todo, a los acuerdos de comercio firmados en la post-guerra, muy ventajosos, con la intención de animar la economía del país y alejarle de los sueños expansionistas.

La sociedad americana y su clase empresarial tratan de dar respuestas a esta llegada masiva de productos japoneses y comienzan a organizar, con el apoyo de amplios de estos sectores, las "comisiones para la seguridad de productos al consumidor".

A finales de los 70 y comienzos de los 80, con el auge de la globalización, algunos países empiezan a ocuparse de la normalización de estándares (especialmente Inglaterra a través del **British Standard**[13] –BS-) y de la instalación de éstos en los sectores industriales.

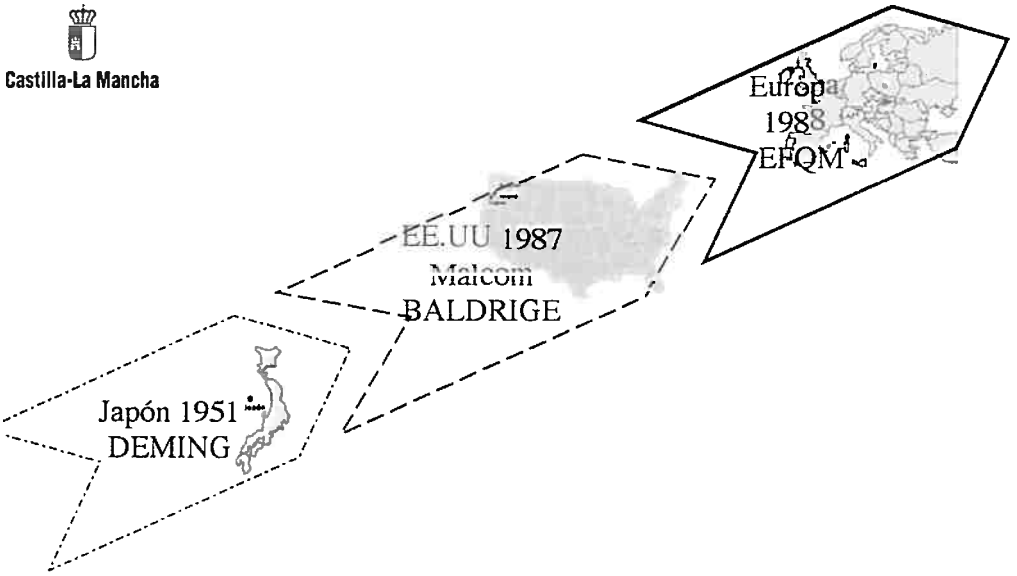
[13]http://www.bsi.org.uk/index.xalter

En 1985 la ISO (**International Standarization Office**[14]) recibe el encargo, por parte de algunos de sus países asociados, de desarrollar y publicar normas internacionales para el aseguramiento de la calidad –que se basan, inicialmente, en la BS de 1977-. Estos trabajos culminan en 1987 con la publicación de la primera ISO 9000 (revisada, posteriormente, en 1994 y 2000).

La Sociedad americana, convencida de que está perdiendo la carrera de la producción con los estándares de calidad necesarios para ser competitivos con los muy ordenados amigos japoneses, y las elites industriales de Norteamérica, apoyadas por el gobierno de **Reagan**[15], instauran en 1987 el premio a la calidad **"MALCOLM BALDRIGE**[16]**"** –tratando de repetir, 36 años más tarde, los beneficios que una iniciativa similar, los premios DEMING, generaron para la industria japonesa-.

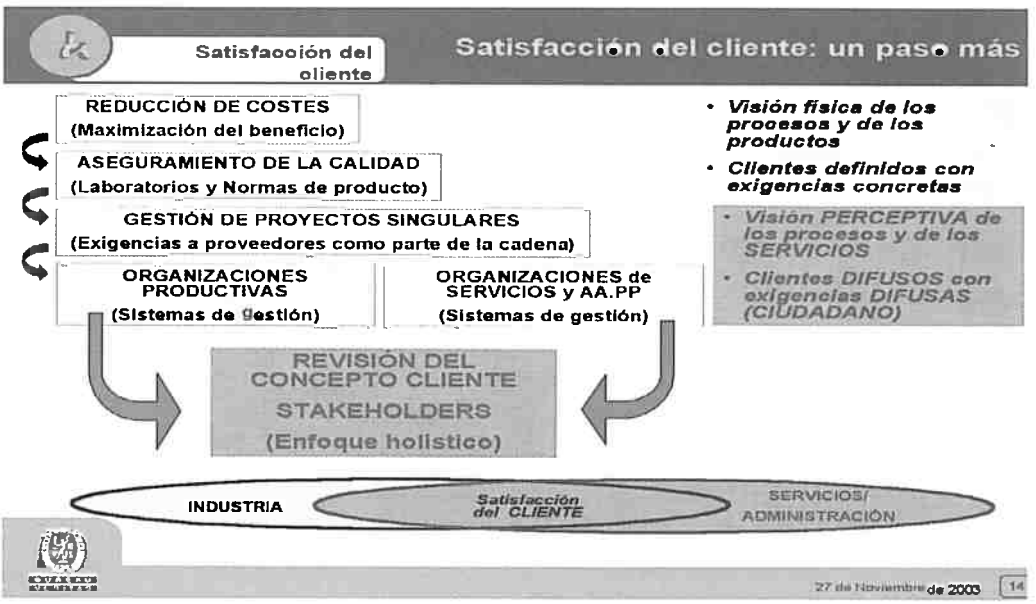
La respuesta europea, también en el sentido del reconocimiento, se basó en la instauración en 1988 –treinta y siete años más tarde que los japoneses y un año más tarde que los americanos- del "Premio Europeo a la Excelencia Empresarial" y en el apoyo de las estrategias de calidad basadas en el modelo **EFQM**[17].

[14] http://www.iso.ch/iso/en/ISOOnline.openerpage
[15] biografia en: http://www.whitehouse.gov/history/presidents/rr40.html
[16] http://www.quality.nist.gov/
[17] http://www.efqm.org/



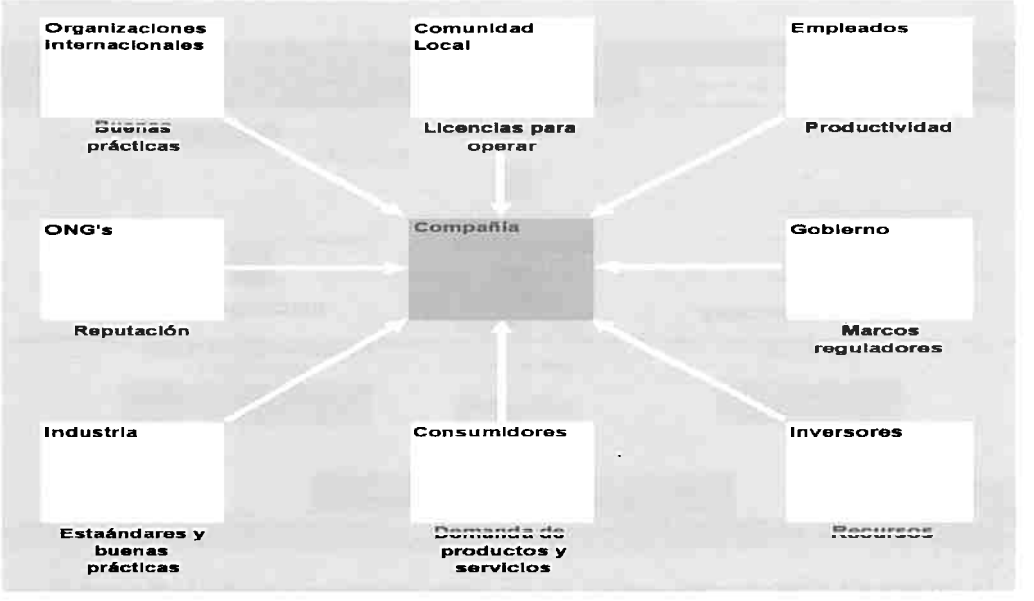

**SATISFACCIÓN DEL CLIENTE: UN PASO MÁS.**

La visión industrial de la calidad alcanzó, ya en los 80, estándares muy elevados. Surgen planteamientos del concepto de calidad en las organizaciones de servicio y en las administraciones públicas, la preocupación por el cliente y cómo éste debe beneficiarse de la misma son ya una realidad incuestionable, lo que favorece que se busque la calidad como objetivo, y no sólo por la reducción de los costes, el aseguramiento de producto o las exigencias a proveedores derivadas de los proyectos singulares –multi-proveedor, multi-producto, de carácter básicamente integrador-, que habían formado parte del acercamiento al problema desde la visión industrial y física.



Se revisa el significado de cliente y se apuesta por una visión mucho más amplia de los mismos que denominaremos **Stakeholders**[18] basándonos en un enfoque holístico –el todo es más que la suma de las partes-.

Por tanto, consideraremos stakeholders a todo aquel individuo o grupo que pueda ser o estar afectado o beneficiado por las actividades de las organizaciones y las empresas en todas las dimensiones de las mismas.




De tal forma que tendremos que ir más allá de la visión física de los procesos y de los productos, de la simple existencia de clientes definidos con exigencias comerciales concretas, para abordar clientes con visiones perceptivas de los procesos que nos dirigen hacia situaciones difusas con exigencias, en muchos casos, también difusas y complejas.

Quiénes son los clientes de un colegio, de la universidad, de un hospital, de una empresa de centros comerciales que necesita el apoyo de muchos y muy diversos para alcanzar éxito y reconocimiento. Son preguntas que hoy son más difíciles de responder o cuyas respuestas son más difusas desde esta visión holística y asincrónica del hecho empresarial o público.

En claro paralelismo con lo anterior, los estándares internacionales de calidad se van adaptando e, incluso la ISO 9000, en su versión 2000, no sólo se ocupa de los procesos, sino de las consecuencias sobre los clientes de los mismos. Igualmente aparecen estándares para cubrir las necesidades de los empleados, los entornos, y los derechos humanos en los mercados globalizados (ohsas 18000, ISOS 14000 y SA 8000, respectivamente).

[18] http://www.sustainability.com/issues/who-are-stakeholders.asp

## RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

### La realidad que nos encontramos

**Entornos difusos** que exigen respuestas concretas en **competitividad,** tratando de conseguir la permanencia y la capacidad de respuesta que permita retribuir a los distintos stakeholders; **entornos cambiantes** que nos exigirán mover constantemente los objetivos –aparece el concepto "blanco móvil"- y obligará a que la **flexibilidad** sea el centro de cualquier política.


La convergencia de los conceptos empresa, entorno, cliente, trabajadores y sociedad ha favorecido la aparición de la Responsabilidad Social –Corporativa-, como un movimiento que va ganando fuerza día tras día.

Las políticas neoliberales o aquellas que, sin definirse como tal, tienen tendencia al déficit cero, abundantes en la actualidad en los entornos del conocido como primer mundo, especialmente las aplicadas por **Reagan** y **Thatcher**[19] en los Estados Unidos y en el Reino Unido, han generado una redefinición del papel de los Estados y de los gobiernos e, incluso, ha favorecido la aparición de la necesidad de que las empresas ocupen un papel más activo en el desarrollo de la sociedad de la que forman parte, tomando papeles que, tradicionalmente, en muchos casos estaban reservados a los gobiernos.

El **Acta Única firmado**[20] en 1986 por los entonces integrantes de la Comunidad Económica Europea en el que recogían las bases de convergencia de lo que se constituiría en Unión Europea, posteriormente fortalecidos con el **Acuerdo de Maastrich**[21] -1992- favoreció la discusión de una Europa Social y el papel que todos, sectores públicos y privados, debían jugar en la construcción de la misma.

[19] Biografía: http://www.artehistoria.com/frames.htm?http://www.artehistoria.com/historia/personajes/7696.htm
[20] http://europa.eu.int/abc/obj/treaties/es/estoc113.htm
[21] http://europa.eu.int/abc/obj/treaties/es/estoc.htm

En 1992 "Le Nouvel Observateur" publicó, en este sentido, un **manifiesto por el empleo** que recogía el apoyo de las principales empresas francesas con este compromiso como el mejor camino para alcanzar un futuro sostenible no sólo en Europa.

Siguiendo esta tendencia, el entonces presidente de la Comisión Europea **Jack Delors,** apoyado por algunas de las empresas más importantes de este espacio económico, constituyó el grupo de trabajo europeo para la cohesión y el desarrollo social **-The European Business Network for Social Cohesión**[22]**-** que presidió el presidente del gigante Volvo.

Los análisis y reflexiones de este grupo de trabajo fueron ampliamente recogidas en los **acuerdos de Lisboa en marzo de 2000.**

## RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC)

### Un camino sin retorno

La **Responsabilidad Social Corporativa** (RSC) parte de lo que somos: **personas y valores.** Significa asumir la esencia social de las organizaciones como conjunto de personas que interactúan en el marco de la sociedad, -organización igual a la suma de individuos sociales-.

Es, además, un sistema integral de gestión que produce un comportamiento coherente a medio/ largo plazo. Y, como enfoque ético, induce a favorecer actuaciones responsa bles hacia todas las personas y grupos sociales que se relacionan con la Comunidad, de forma tal que se alcanza la confianza de todos ellos y la reputación necesaria para legitimarse ante la sociedad.

Entendiendo **"reputación"** como el reconocimiento público de la habilidad de una entidad (pública o privada) para crear valor de forma permanente para sus clientes, empleados y comunidad en general, gracias a un comportamiento corporativo que supere los estándares establecidos y esperados.

Base de todo lo anterior es lo que se empieza a conocer como **"buen gobierno",** que no es más que la actuación ética y comprometida con los principios del **desarrollo sostenible** por parte del máximo órgano de gobierno de la entidad. Ésta se concreta en composición del mismo, tareas a desarrollar, modo de funcionamiento y criterios de comportamiento.

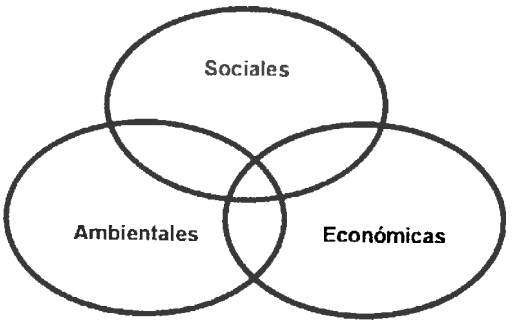
En 1997, **John Elkington**[23] definió, en su libro **"Cannibals with Forks"** –"caníbales con tenedores"-, lo que hoy conocemos como **"triple memoria"** –triple botton line-, que constituyen la base de la **sostenibilidad** –entendida como supervivencia a medio y largo plazo- de las empresas en estos tiempos globalizados de exigencias diversas y complejas:

[22] http://europa.eu.int/comm/dgs/employment_social/speeches/990923ad.htm
[23] http://www.sustainability.com/people/core-team/john-elkington.asp

- **Socialmente responsable,** con sus empleados y con la sociedad en general.
    - La sociedad demanda más seguridad en el trabajo
        - Sistemas de gestión de seguridad y prevención de riesgos laborales
    - Más empleo y en condiciones aceptables
        - Prácticas de contratación transparentes, equitativas y garantizando los principios de OIT.
    - Derecho a la información
        - Más transparencia
    - Participación de los empleados en las decisiones de la empresa
        - Incorporación de empleados a órganos de decisión

- **Medioambientalmente inocua** o, incluso, generadora de soluciones ambientales que minimicen el impacto de los agentes contaminantes.
    - Los efectos ambientales totales de la actividad económica generan una preocupación mayor progresivamente: p.ej. cambio climático
        - Acciones y programas específicos: p.ej: reducción de emisiones
    - Los recursos naturales son limitados
        - Economizar las materias primas, minimizar los residuos

- **Económicamente rentable** y, por tanto, viable a futuro.
    - Los accionistas exigen resultados financieros a corto plazo
        - Limitar las inversiones "no productivas" Externalizar
    - Los accionistas también exigen gestionar adecuadamente los riesgos
        - Anular ciertas inversiones no productivas



En 2002, **E. Todoroki,** destacado miembro del World Bank trató de centrar conceptualmente la Responsabilidad Social Corporativa y estableció que la misma debía de atender a las siguientes cuestiones:

1.- Protección del Medio Ambiente
2.- Seguridad en el trabajo
3.- Respeto a los Derechos Humanos
4.- Participación en la Comunidad
5.- Normas de Negocio
6.- Posición en el Mercado
7.- Desarrollo económico y empresarial
8.- Protección de la salud
9.- Desarrollo y liderazgo educativo
10.- Eliminación / alivio de desastres humanos

Otros autores, coincidiendo prácticamente con todo lo anterior, han preferido poner el acento en voluntariedad, así podemos encontrar en la base de datos de la **"Business for Social Responsability[24]"** otras definiciones, tales cómo:

- "Forma de gestionar un negocio que cumple o excede las expectativas públicas de carácter ético, legal o comercial que la sociedad tiene del negocio"
- "Es esencialmente un concepto con arreglo al cual las empresas deciden **VOLUNTARIAMENTE** contribuir al logro de una **SOCIEDAD MEJOR** y un **MEDIO AMBIENTE** más limpio "
- "Ser socialmente responsable no significa cumplir solamente las obligaciones jurídicas, sino también **IR MÁS ALLÁ** de su cumplimiento invirtiendo más en el capital humano, el **ENTORNO** y las relaciones con los interlocutores-partes interesadas."

En cualquier caso, además de la evolución analizada anteriormente, han existido algunas cuestiones más oscuras que han impulsado a algunas empresas multinacionales a adentrarse en este camino, como vía para mejorar su posición, su imagen y su reputación, favoreciendo, de este modo, la consecución de su objetivo principal: la consecución de resultados en el corto, el medio y el largo plazo.

En concreto, son destacables, como elementos a tener en cuenta por su impacto social, algunos escándalos, que a continuación recogemos y que, necesariamente, hicieron que muchas empresas se esforzaran más por ofrecerse, ante la sociedad, como generadores de bienestar social. Estos son:

- Ford Pinto (1978) -
- Unión Carbide-Bhopal (1985)
- Zebrugge (1897)
- Occidental (1988)
- Exxon (1989)

[24]http://www.bsr.org/

- Body Shop (1994)
- Shell – Brent Spar (1996) - http://archive.greenpeace.org/comms/brent/brent.html
- Shell – Nigeria (1996-2000) - http://www.essentialaction.org/shell/issues.html
- Nike (1997-2000) - http://www.roberdevigo.com/ginfo/nikeadidas.htm
- Gap (1997-2000)

## FACTORES IMPULSORES DE LA RSC

Entre las razones más importantes podemos encontrar las exclusivamente de negocio:

- Refuerzo de la Imagen de Marca. **REPUTACIÓN**
- Aumento de Ventas y fidelidad del Cliente
- Refuerzo de la atracción y retención del empleado. **ATRACCIÓN**
- Reducción de la vigilancia administrativa
- Reducción de los costes operativos
- Mejora de la Calidad y Productividad
- Mejora del Funcionamiento Financiero
- Acceso al Capital. **FINANCIACIÓN**

En los últimos años, sobre todo a raíz de la desinversión del gobierno inglés en las empresas públicas del país y en la regularización de muchos sectores industriales vivida en los 80, que generó que muchas personas fueran despedidas de sus trabajos, algunas con indemnizaciones a través de participaciones en fondos de pensiones, han aparecido entidades de inversión colectiva de estas características muy preocupadas por invertir y conseguir rentabilidad para sus inversiones en empresas comprometidas socialmente, en las claves de compromiso con la triple memoria descrita por John Elkington.

De tal forma que, el 48% de los ingleses con participación en este tipo de entidades de ahorro colectivo desean, según las encuestas del "Ethical Performance 2001[25]" y del "Social Investment Forum[26]", que los gestores de sus fondos de pensiones tengan en cuenta estos criterios éticos a la hora de diseñar sus inversiones.

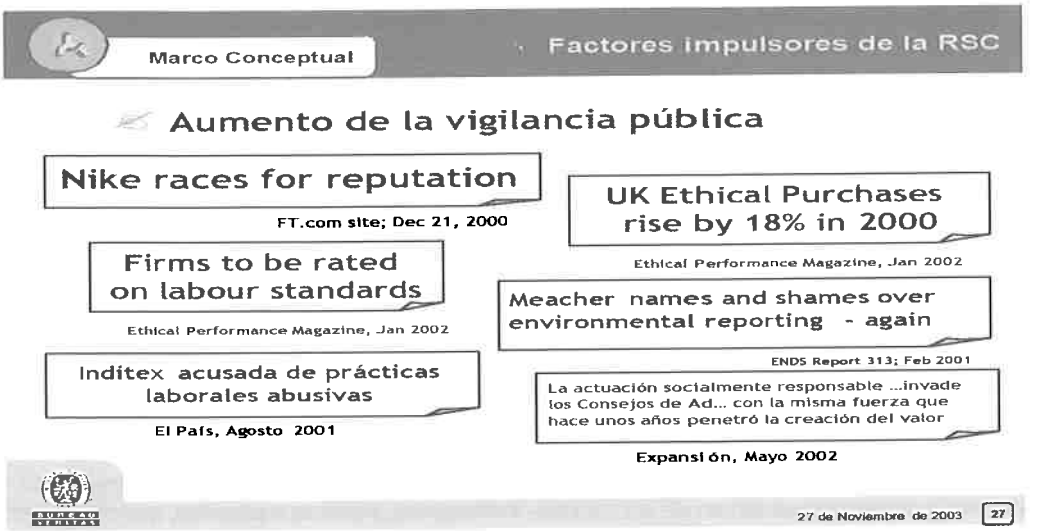
En este sentido, los activos de estos fondos con intereses éticos crecieron, en aquel país, más de un 40% entre 1999 y 2001.

Otro dato muy revelador sobre Inglaterra es que, como consecuencia de esta presión social, las empresas cotizadas en bolsa han tenido que apostar por incrementar y hacer visible su compromiso con la RSC.

Este esfuerzo ha permitido que, entre los diez primeros valores cotizados en bolsa por los que apuestan los distintos fondos de inversión europeos haya, al menos, cinco sociedades de procedencia inglesa.

---

[25] http://www.iied.org/mmsd/mmsd_pdfs/047_grieg-gran.pdf
[26] http://www.socialinvest.org/




Igualmente, la presión de la vigilancia pública y el impacto de la misma en la opinión general de la sociedad, en este entorno globalizado, a la que se están sometiendo a todas las empresas, especialmente las de carácter multinacional, a través de la investigación de los medios de comunicación y de las acciones de algunos organismos multilaterales, está generando que éstas se ocupen más por la imagen que transmiten y traten de que su imagen sea lo más positiva posible y que esté de acuerdo con los valores definidos en las estrategias de RSC.

En este sentido, según los datos de una encuesta realizada por **"Millenium Poll"** a veinticinco mil ciudadanos, en veintitrés países del entorno europeo, arrojó los siguientes resultados:

- 33% admiten formarse una impresión de una Compañía basándose en los factores financieros, el tamaño de la Compañía y su estrategia de negocio.
- 40% consideran la calidad de la marca o la imagen corporativa.
- 60% consideran aspectos de RSC más amplios, tales como condiciones laborales, ética del negocio, gestión medioambiental y responsabilidad social.
- La mayoría de los ciudadanos en todos los países excepto tres, piensan que las Compañías deben ir más allá de la definición de mínimos de su rol en la sociedad.

En España –según un estudio formalizado por el **IESE**[27] en 1999- sobre aspectos similares a la encuesta de "milleniun poll" se dieron los siguientes resultados:

- La responsabilidad en temas sociales corresponde también a las empresas (66%)
- Las empresas deben difundir en qué se concreta su acción social (90%)
- Los programas de asistencia social son los más valorados y los de apoyo al deporte los menos valorados

[27]http://www.iese.es/es/Home.asp

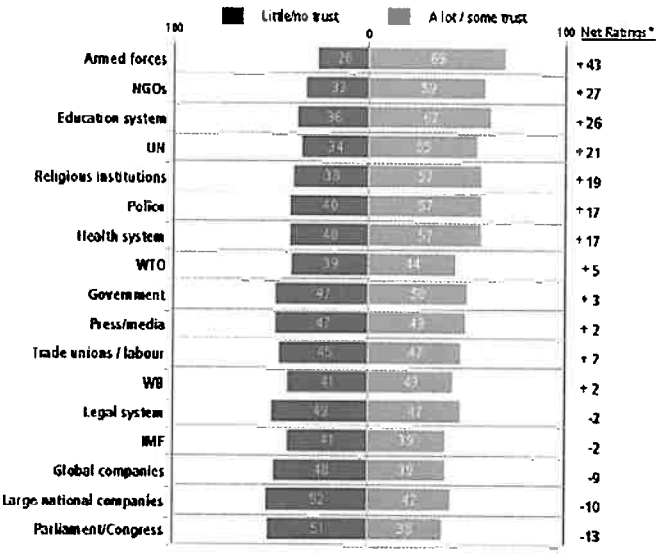
Otro estudio realizado en España por la **Fundación Empresa y Sociedad**[28], en este caso realizado en 2001, que preguntó sobre que opinaba la sociedad de la responsabilidad de las empresas y en qué campos debía definirse, arrojó los siguientes resultados:

- Proteger la salud y seguridad de sus empleados: 77%
- Asegurar el respeto a los derechos humanos: 72%
- Ofrecer empleos fijos y estables a sus empleados: 70%
- Proteger el medio ambiente en sus actividades: 68%
- Tratar justamente a sus empleados: 68%
- Invertir en educación y formación: 59%
- Asegurarse no estar envuelta en corrupción y sobornos: 58%
- Atender a las opiniones y preocupaciones del público: 49%
- Ayudar a solucionar problemas sociales: 43%
- Hacer donativos a ONG's y proyectos sociales: 41%
- Hacer inversiones socialmente responsables: 41%

Cuando el **"World Economic Forum**[29]**"** preguntó, en 2003, en cuarenta y seis países distintos por la confianza que tenían en las distintas instituciones, públicas o privadas, que operan en los distintos campos de la sociedad, obtuvieron las siguientes respuestas:

**Trust in Institutions to Operate in Society's Best Interests**

Global Ratings (n=34,000 across 46 countries)




*% trust minus % distrust = net rating

[28]http://www.empresaysociedad.org/default.cfm?tipoMenu=0
[29]http://www.weforum.org/

Donde podemos evidenciar como, en estos países, la institución más apreciada son las Fuerzas Armadas, muy probablemente por el importante papel estabilizador que están llevando a cabo por requerimiento de entidades multilaterales como la **ONU**[30], y le sigue las **ONG's,** por el papel que juegan, en los mismos escenarios, tratando de resolver los problemas que se generan en esas situaciones de conflicto.

Por el contrario, las instituciones y empresas que más desconfianza generan son las compañías multinacionales (y globales) y los parlamentos nacionales.

Respuestas que, sin lugar a dudas, nos invitan a la reflexión.

En cualquier caso, debemos estar vigilantes ante el cambio de paradigma que estamos viviendo a nivel global, en el que los organismos multilaterales (de carácter e interés público) están perdiendo vigencia a más velocidad de la conveniente, en favor de la capacidad de transmisión de empresas multinacionales (de carácter e interés privado) incluso cuando, como estamos defendiendo en esta conferencia, las mismas se estén orientando hacia el fortalecimiento de la Responsabilidad Social Corporativa.

Hoy es más sencillo para Coca Cola lanzar un mensaje prácticamente mundial sobre la bondad y "beneficios" de su producto que inciten a su consumo, que la ONU sea capaz de lanzar un mensaje de unidad, por ejemplo, respecto la guerra de Irak.

Para finalizar, acabar diciendo que ya no estamos en un mundo en el que las empresas puedan sólo pretender cumplir con sus obligaciones legales orientándose, única y exclusivamente, hacia la rentabilidad; hoy deben generar puestos de trabajo de calidad, hacerlo en negocios que les permitan ser respetuosas con el medio ambiente, invirtiendo en la búsqueda de soluciones que reviertan positivamente hacia la sociedad, apostando por la formación de su capital humano y, todo esto, con estrategias de transparencia que permitan la generación de confianza, base para el buen funcionamiento de los negocios, especialmente en el entorno de "propiedad" compartida de la sociedad actual, que se desarrolla en un modelo de economía de mercado.

Como corolario final creo que es bueno acabar recordando las palabras de David Rockefeller en el New York Times en 1972 y las palabras de Koffi Annan en 1999:

*Debido a la presión creciente que viviremos sobre la responsabilidad de las grandes corporaciones, puedo prever el día en el que, además de las Memorias Económicas Anuales avaladas por auditores independientes, la Sociedad requiera que las Corporaciones publiquen una Memoria Social, avalada también por auditores independientes.*

*David Rockefeller, New York Times-1972*

*" Tenemos que escoger entre un mercado global conducido sólo por la búsqueda del beneficio a corto plazo, y uno que tenga una cara más humana. Entre un mundo que condena a un cuarto de la raza humana al hambre y la miseria, y uno que ofrezca, al menos, una posibilidad de prosperidad en un ambiente saludable. Entre la lucha egoísta en la cual no hacemos caso del destino de los perdedores, y un futuro en el que el fuerte y el exitoso acepten sus responsabilidades, mostrando visión global y liderazgo. ".*

Kofi Annan, Secretario General de Naciones Unidas
Enero 1999

[30] http://www.un.org/

# La calidad en el contexto de las Administraciones Públicas

***Luis Herrera Díaz- Aguado***
*Jefe de la Oficina de Calidad de los Servicios de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha*

## 1. ¿Qué pueden hacer las Administraciones Públicas por la calidad de los servicios públicos?

Los procesos de modernización constituyen un "continuum" en la historia de las administraciones públicas que discurre siempre entre la creciente complejidad interna de sus necesidades, recursos, productos y procesos y la necesidad de su simplificación hacia el exterior. Ante una mayor complejidad productiva y tecnológica, los procesos de modernización procuran y han procurado siempre una creciente simplificación de las relaciones con los ciudadanos o usuarios de los servicios públicos.

En esta tensión conviven reformistas e innovadores de las organizaciones públicas; dan respuestas ante una realidad administrativa con cada vez más interdependencias y tecnológicamente más complejas, intentando evitar que se transmitan al usuario o destinatario de las relaciones administrativas. Al igual que las tendencias en el mundo de la industria de la información conducen al "ordenador invisible" (Donald A. Norman, 1998), en el mundo de los servicios públicos, la reforma y la modernización habrán de llevarnos hacia una administración más transparente, menos perceptible y más simple hacia el exterior, como contrapunto a su creciente complejidad interna, de naturaleza tecnológica y productiva.

Por otra parte, las administraciones públicas necesitan mantenerse en niveles de respuesta y servicio comparables con los del sector privado aún sin actuar en un entorno de competitividad. Es cierto que la comparación de los servicios que ofrecen el sector público y el privado no debe realizarse de una manera automática sino analítica ya que, en todo caso, los servicios pueden ser similares pero no han de serlo los objetivos y las metas. Las organizaciones privadas encuentran una referencia en el mercado de la que normalmente no disponen las organizaciones públicas; su estímulo es la supervivencia en situaciones de competencia, que son extrañas normalmente a las Administraciones, especialmente cuando éstas actúan en situaciones de autoridad.

Pero esto no supone ninguna excusa ni justificación para perseguir la excelencia en las organizaciones públicas. Ante una crisis de legitimación como la que afecta actualmente al sector público, éste debe responder con la eficacia, la eficiencia y la calidad que se espera del sector privado. El compromiso por el servicio público debe conducirnos a proporcionarlo en las mismas condiciones y con la misma accesibilidad que las que son propias en los servicios proporcionados en el sector privado, por mucho que en este último las organizaciones respondan normalmente ante clientes, en tanto que éstos no puedan elegir la administración que ha de proporcionarles servicios. Esta defensa del servicio público debe significar cambios profundos en las concepciones formalistas de la Administración y desviar el centro de nuestras preocupaciones hacia la atención y el servicio al cliente, entendido en el sentido de usuario que ante la Administración debe sentirse y ser tratado como tal, aun cuando no tenga posibilidades de elegir.

## 2. Un plan estratégico

El primer hito de modernización de cualquier organización pública consiste en la preparación, discusión y aprobación de un plan que contenga las estrategias, objetivos y tiempos del itinerario de mejora. Proporciona el material ideológico necesario para sostenerlo y las orientaciones precisas para que todas las iniciativas tengan una referencia y un soporte. Es posible que los planes no resuelvan todas las dificultades que encierra un proceso transformador en la Administración, pero sin él es imposible obtener progresos.

El plan, sea cual sea la forma que acoge, suele proporcionar casi siempre el impulso y comunicación necesarios, contribuyendo a transmitir en la organización las metas a conseguir. En menos ocasiones, este instrumento contribuye a generar sentido de pertenencia y participación dentro de la organización. Lo que sí es incuestionable es que todas las Administraciones españoles acompañan a sus procesos de renovación un plan, un libro blanco o cualquier otro documento ideológico y planificador que resume sus pretensiones y sus metas. Otra cosa distinta es el seguimiento que de tal plan o instrumento se haga dentro de la organización, algo que tiene mucho que ver con el liderazgo interno y la propia gestión del cambio que lo acompañe.

En Castilla- La Mancha, este instrumento de coordinación de los esfuerzos e iniciativas reformadoras es el Plan Funciona, que permite dibujar un horizonte del conjunto de la Administración de la Junta a medio plazo. Este Plan fue aprobado por Acuerdo del Consejo de Gobierno de 11 de diciembre de 2001 como culminación de un proceso de elaboración cooperativo que se inició a raíz del Acuerdo del Consejo de Gobierno de 23 de enero de 2001, que encomendaba a la Consejería de Administraciones Públicas su dirección e implementación. La misión del Plan es la de promocionar y coordinar, de acuerdo a objetivos y estrategias comunes, todos los proyectos de innovación y reforma de la Administración de la Junta de Comunidades que afecten a todos sus sistemas operativos, estratégicos o de apoyo (recursos humanos, estructuras, sistemas de información, sistemas de planificación y control, relaciones con los usuarios, procedimientos, etc.)

En este sentido, el mencionado Plan Funciona recogía básicamente seis grandes objetivos en cuanto al desarrollo organizativo de la Administración regional, que son los siguientes:

- Adaptar las estructuras de la Administración regional a las exigencias de flexibilidad y diversidad.
- Acercar la administración a las personas.
- Potenciar un estilo integrador de planificación centrado en aspectos cualitativos de la acción pública.
- Sumergir a la organización en la sociedad de la información.
- Mejorar la productividad y satisfacción de las personas en la organización.
- La calidad de los servicios públicos como referencia de la acción pública. Orientar los servicios públicos al cliente.

Estos objetivos a su vez incorporan hasta un total de 34 estrategias implementadas mediante la integración de proyectos renovables que afectan a todos los sistemas de la organización. Los proyectos, como elementos operativos del Plan, se incorporan a propuesta de las distintas Consejerías. Por tanto, su enfoque es integrador y transversal, básicamente distribuido en cuanto a su desarrollo operativo y a las responsabilidades de su implantación.

Por otra parte, el Plan se desarrolla en un entorno abierto y participativo, tanto en su elaboración como en la evaluación de sus resultados. Para ello la organización del Plan descansa sobre dos grupos: el Comité de Seguimiento y la Mesa de la Ciudadanía.

El Comité de Seguimiento se constituye como un órgano interno de cooperación y coordinación en el desarrollo del Plan, centrando las deliberaciones sobre sus proyectos y emitiendo informes periódicos sobre su evaluación. Su presidencia corresponde al Vicepresidente del Gobierno y se integra por representantes de la dirección de todas las Consejerías (todos los Secretarios Generales o Secretarios Generales Técnicos, además de un Director General designado por cada Consejería).

La Mesa de la Ciudadanía, por el contrario, está compuesta exclusivamente por representantes de los grupos sociales (asociaciones de vecinos, de usuarios y consumidores, colectivos sociales, sindicatos, organizaciones empresariales, etc.) y servirá de enlace entre los usuarios de servicios públicos y el Comité de Seguimiento como órgano interdepartamental, y por tanto, interno, de gestión del Plan.

Sus funciones principales se resumen en las siguientes:

- Formular recomendaciones o iniciativas al Comité de Seguimiento para la incorporación al Plan de nuevas estrategias o nuevos proyectos.
- Asesorar al Comité de Seguimiento sobre el desarrollo de los proyectos incorporados al Plan.
- Proponer fórmulas de cooperación social para el desarrollo, extensión o difusión del Plan.
- Evaluar y calificar los resultados del Plan mediante informes periódicos que se tramitarán al Comité de Seguimiento.

El Plan está llamado a suscitar un amplio debate interno y externo, con una participación amplia y abierta de los más diversos agentes sociales, sobre la Administración que precisa Castilla- La Mancha en el siglo XXI y que, al margen de otras exigencias más precisas, debe mostrarse más orientada a las necesidades de su gente, que requiere, no sólo mejores servicios, sino también más participación individual y una relación más personalizada e inmediata con las organizaciones que administran su vida.

### 3. Los premios de calidad, la certificación y la autoevaluación.

En distintas versiones y formatos, las Administraciones estatal y autonómicas han puesto en marcha en los últimos años premios de calidad o a las mejores prácticas con el afán de introducir la autoevaluación y reconocer la excelencia o el buen hacer en las organizaciones públicas. En realidad, estas iniciativas presentan el encanto de la novedad (bien puede decirse que hasta no hace mucho tiempo resultaban inexistentes en el panorama administrativo español) y suponen un estímulo refrescante a la creatividad y la mejora en el sector público.

La constitución de estos premios periódicos suelen adoptar, cuando se convocan como premios de calidad, el modelo europeo de gestión de calidad (E.F.Q.M.), impulsado por la Fundación Europea de Gestión de Calidad para todo tipo de organizaciones públicas o privadas. Este modelo se caracteriza por su carácter holístico, al contemplar en sus criterios y subcriterios de evaluación todos los elementos (agentes facilitadores y resultados) que integran una organización, independientemente de su titularidad o naturaleza jurídica. Su aplicación en el ámbito de los premios convocados por o para las organizaciones públicas se hace de forma adaptada a los peculiares fines de tales organizaciones.

En España, además del premio a las mejores prácticas que convoca el Club Gestión de Calidad, el único premio de calidad de alcance estatal específicamente dirigido a organizaciones del sector público es el Premio Ciudadanía, organizado y convocado cada dos años por el Observatorio para la Calidad de los servicios públicos y promovido por un "pool" de Administraciones Públicas, entre la cuales se encuentran Ayuntamientos, Universidades, Comunidades Autónomas y Ministerios. En este Círculo de Promotores se encuentra desde la primera edición del Premio la Consejería de Administraciones Públicas de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha. Este premio adopta un modelo de evaluación propio, específico para organismos públicos, pero claramente inspirado en el E.F.Q.M.

Estos premios dirigidos a cualquier organización estatal están secundados por otros convocados para ámbitos organizacionales más limitados; así, la Administración General del Estado convoca para sus servicios y organizaciones dependientes dos premios; uno de calidad y otro a las mejores prácticas, éste último dirigido, más que a reconocer la excelencia de la organización, a reconocer innovaciones que generen algún tipo de mejora. Por su parte, algunas Comunidades Autónomas también convocan sus premios para servicios u organismos de ellas dependientes. La Administración de la Junta de Comunidades de Castilla- La Mancha convocó ya en julio del 2002 su propio premio a la excelencia y calidad, dirigido exclusivamente a los servicios públicos de la propia Administración de la Junta o de la Universidad de Castilla-La Mancha.

Realmente, la virtualidad de estos premios no sólo radica en la función de promoción y reconocimiento, por cierto, muy valiosa en un entorno como el público en el que no abundan este tipo de gratificaciones a la innovación o a la calidad, ni individual ni organizativamente. Su principal valor radica en la implantación de la evaluación de calidad o la autoevaluación como forma de aprendizaje y mejora continua, como una forma natural de desarrollo y evolución de la organización. La implantación de un modelo como el E.F.Q.M. establece un itinerario de evaluación y mejora continua en la organización desconocido en el ámbito de las organizaciones administrativas públicas, más habituadas al control de legalidad y económico- financiero. No es de extrañar, por tanto, que este tipo de herramientas choquen con el concepto formalista y garantista de los sectores más duramente burocráticos del sector público. Introducen criterios de evaluación periódica que hasta hace poco tiempo se consideraban como inapropiados para organizaciones de autoridad. Ello explica que estos modelos de autoevaluación aún no hayan adquirido en el sector público administrativo una relevancia significativa.

Sin embargo, no tengo duda que en poco tiempo irán implantándose modelos de evaluación inspirados en el E.F.Q.M. como palancas de impulso de la mejora continua y la competencia entre organismos y servicios públicos. El citado modelo presenta la ventaja de su aceptación y exten-

sión, lo que facilita la estimulación mediante la competencia. Dado que la evaluación ofrece una cuantificación de la excelencia o la calidad de la organización, la comparación histórica o con organizaciones del mismo sector o diferente en el ámbito europeo e iberoamericano ofrece una referencia estimulante.

En ese mismo espíritu de promoción de la evaluación en el sector público tampoco debe desestimarse la introducción de la certificación de calidad según normas I.S.O., que hasta hace poco tiempo parecía pertenecer casi privativamente al sector privado y competitivo de la economía. Sin embargo, la certificación en normativa de calidad también ha tenido sus ecos en servicios públicos, a veces por la necesidad de homologar sus productos o simplemente como forma de introducir la gestión de calidad.

**4. La accesibilidad de los servicios públicos.**

Uno de los atributos de la calidad de los servicios en los que se han centrado las iniciativas reformadoras o modernizadoras de las administraciones es el de la accesibilidad. Quizás porque es en este elemento donde se había abierto un "gap" muy significativo con el sector privado de la economía.

Es necesario, por tanto, resaltar la centralidad de las políticas de accesibilidad en los procesos reformadores de la Administración, especialmente mediante el aprovechamiento de las redes de comunicación y las tecnologías de la información y el conocimiento (Internet y teléfono). Los canales que ofrecen estas tecnologías permiten igualar las oportunidades y posibilidades de acceso a los servicios de todos los ciudadanos con independencia de su lugar de residencia o de su proximidad física a las oficinas de la Administración. El propósito de estas tecnologías es que el ciudadano obtenga desde cualquier lugar y en cualquier momento un acceso simple a los servicios, incluyendo también los que le ofrece la administración pública.

Aquí, y hasta muy recientes fechas, residía una diferencia sintomática entre organizaciones de sentido clientelar y organizaciones públicas, más orientadas al ejercicio objetivo, impersonal y justo (en términos de cumplimiento de la legalidad) de la autoridad. Afortunadamente para los contribuyentes, las distancias entre ambos campos en el terreno de la accesibilidad se van acortando. De la misma manera que las organizaciones con sentido comercial han acogido sin reservas y de forma imaginativa y arriesgada las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, las organizaciones públicas también están incorporando las nuevas tecnologías al gobierno y la prestación de servicios, si bien con más seguridad y por tanto con más demora, con el propósito de aproximarlos a sus destinatarios.

En el ámbito de los servicios típicamente administrativos, esta cercanía permite que todos los ciudadanos puedan obtener la misma información sobre servicios y convocatorias de toda clase, con la agilidad e inmediatez que permiten los procesos automáticos y electrónicos. Una vez que se dispone de la información, también permiten que cualquier ciudadano, independientemente de su lugar de residencia, su disponibilidad de dispositivos para comunicarse o de su disponibilidad de tiempo, pueda estar situado en las mismas condiciones para acceder a un servicio público. Pero además, esta tecnología permite ya una Administración más transparente, menos opaca y más amigable con sus clientes.

En el propósito de mejorar la accesibilidad, las organizaciones públicas de tamaño medio-grande han ido construyendo un sistema propio e integrado de información y atención al público que responda al desarrollo de esta función con una visión corporativa. Probablemente uno de los secretos para obtener el éxito en esta área consiste en la consideración formal de esta función como una función horizontal a toda la organización y dependiente funcionalmente de un órgano directivo especializado. La función de atención e información general debe adquirir una entidad propia y diferenciada de las restantes funciones de gestión administrativa y, digamos, productiva de los servicios, encomendadas a los departamentos verticales.

Naturalmente, este sistema de contacto con el público debe incluir las oficinas presenciales. Por más pujanza que adquieran los canales de servicio "a distancia" (teléfono o Internet), el trato inmediato, directo y personal es insustituible en la actualidad también en el sector público.

Las Administraciones realizan esfuerzos a todos los niveles para optimizar este servicio presencial en varias direcciones: proximidad geográfica, disponibilidad diaria y horaria, amabilidad e integridad o transparencia.

Para mejorar el primero de los atributos hay que mencionar la importancia del proyecto de "Ventanilla única" en el que, ejemplificando una de las mejores muestras de cooperación interadministrativa, participan la Administración General del Estado, las Administraciones de las Comunidades Autónomas y las Entidades Locales. A través de esta fórmula cooperativa se habilitan las oficinas de información y registro de las Entidades locales como oficinas de información y registro para servicios y documentos dirigidos a la Administración General del Estado o de la Comunidad Autónoma. Esta habilitación se articula a través de la suscripción de convenios de colaboración entre la Administración General del Estado, las de la Comunidad Autónoma y las Entidades locales para la presentación y registro de documentos en cualquiera de sus oficinas, de conformidad con lo establecido en el artículo 38.4 de la Ley 30/ 1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico y Procedimiento Administrativo Común.

También la disponibilidad es un atributo apreciado por los usuarios de los servicios administrativos públicos y de hecho todos ellos marcan una tendencia a la apertura de tardes y sábados por la mañana, aunque en este sentido todavía las diferencias entre el sector de servicios privados y el público siguen siendo apreciables.

Pero hay que coincidir en que la calidad del servicio de atención a las personas depende no solo de las herramientas adecuadas, sino sobre todo de la actitud y capacidad del personal. En este sentido, la formación de los empleados es tan vital como lo es el reclutamiento de las personas que presenten un perfil más adecuado. Esta última condición presenta en las organizaciones públicas ciertas dificultades estructurales derivadas de las rigideces que en ocasiones impone el sistema de la función pública.

Por último, la atención presencial, y lo mismo podría decirse también de la atención a distancia, cada vez requiere más integridad y más transparencia. La complejidad creciente de las estructuras administrativas debe ser minimizada en lo posible para el perplejo ciudadano que cotidianamente ha de relacionarse con un indeterminado número de organismos públicos con fines o metas muy segmentados en razón a la especialización técnica o material y no a la especialización de los clientes. Quizás sea en este ámbito donde en ocasiones más se echa en falta la

"orientación al cliente" que los directivos públicos deberían predicar de sus proyectos de calidad. Con toda probabilidad la solución de este problema radica en la especialización funcional, desvinculando las funciones de decisión, producción y servicio y otorgar a ésta última una entidad que hasta el momento no siempre ha encontrado.

Un buen ejemplo de los resultados obtenidos en este sentido lo encontramos en las ventanillas únicas empresariales, en las que cooperan la Administración del Estado, la de la Comunidad Autónoma, las Cámaras Oficiales de Comercio e Industria y los Ayuntamientos. Estas ventanillas únicas empresariales constituyen en realidad oficinas interadministrativas en las que cualquier persona puede encontrar toda la información y todos los servicios administrativos necesarios para poner en marcha una actividad empresarial. En estos casos, la integración es exclusivamente física al situar en una única oficina física (y también virtual) todas las "ventanillas" intervinientes en la creación de empresas. No incluye, por tanto, una integración de procesos, una integración documental ni una integración de decisiones, pero ya supone un cierto avance en la dirección correcta.

Al margen de las oficinas, los ciudadanos también reclaman servicios "a domicilio". En este aspecto hay que comenzar diciendo que, quizás por razones culturales, las Administraciones Públicas no han agotado todas las oportunidades que ofrecen las tecnologías disponibles. Es cierto que las Administraciones deben actuar en un marco de seguridad y garantías que a veces puede constituir una amenaza, pero también puede añadirse que las iniciativas adoptadas en general se caracterizan por asumir un bajísimo nivel de riesgo. A la administración electrónica pública suele exigírsele unos niveles de seguridad en las transacciones muy superiores a los que se exigen en la administración en papel.

Quizás en la Administración de Castilla- La Mancha se ha ido un poco más lejos en este ámbito.

Así, el Teléfono Único de Información 012 y el sitio institucional Web, además de prestar servicios de información, paulatinamente desde su creación se han convertido en instrumentos eficaces para recibir o tramitar solicitudes de los ciudadanos. El paradigma de este enfoque del servicio se encuentra en el Decreto 89/ 2003, de 27 de mayo, sobre presentación de solicitudes de subvenciones, ayudas públicas y concesión de servicios públicos precedidos de convocatoria pública previa. En este Decreto se generaliza un procedimiento de acceso a las convocatorias públicas caracterizado por la disponibilidad de hacer la solicitud telefónicamente (a través de llamada al 012) o por Internet (a través del portal institucional) con o sin firma electrónica avanzada. En este sentido, las novedades más significativas que introduce el Decreto son las siguientes:

- solicitud a través de 012 e Internet comprensiva de los datos necesarios para la resolución.
- comprobación de datos por el órgano instructor y resolución del procedimiento.
- si la resolución es denegatoria, se envía notificación a la persona interesada por correo.
- si la resolución es favorable se enviará notificación por correo requiriendo el envío de documentos justificativos por correo o presencialmente (incluido el modelo de solicitud para su devolución con firma manuscrita en los casos en que no se hubiese presentado por Internet con firma electrónica avanzada).
- la prueba documental será previa a la eficacia de la concesión y el pago.

## 5. El rediseño de procedimientos.

En los programas de modernización administrativa siempre hay y ha habido una especial referencia al rediseño o reingeniería de los procedimientos. No se oculta, sin embargo, que este proceso supone algo más que la inversión en tecnología. Supone, sobre todo, para optimizar todas sus potencialidades, una seria reconsideración de todos los subsistemas de la organización (procedimientos, archivos e intercambios de información) y un cambio en los valores de la organización burocrática.

La revisión de procedimientos debe constituir una actividad permanente de los organizaciones públicas en las se aúna la función de organización y la incorporación de las últimas tecnologías de la información, el conocimiento y las comunicaciones. El progreso tecnológico ha abierto procesos de cambio con una potencialidad extraordinaria en el diseño de los procedimientos administrativos, hasta el punto de que, en ocasiones, la implementación y desarrollo de tecnología ha prevalecido sobre cualquier otra valoración de los sistemas y la organización en sí misma. En esta función de mejora de los procesos se ha buscado, ante todo, la agilización y la simplificación de tareas con el resultado de una reducción de los tiempos de respuesta a los interesados en los procedimientos. También se ha priorizado en ocasiones la reducción de la tasa de errores o una mejora documental, incluyendo la obtención de una mayor claridad o una mayor igualdad (de sexo) en la utilización del lenguaje administrativo.

## 6. Las Cartas de servicios.

Las cartas de servicios, como herramientas de gestión de calidad, se están extendiendo también en las Administraciones públicas de cualquier ámbito territorial, desde la general del Estado hasta las municipales.

Estas Cartas deben servir para establecer una relación clientelar, casi contractual, entre el usuario de un servicio público y la Administración que lo presta. Están llamadas a reconocer a los ciudadanos derechos y a asegurar de la administración servicios o prestaciones concretas de acuerdo con un determinado y mensurable nivel de calidad. La implantación de estas normas de calidad en cada servicio público deberá pactarse de forma selectiva y particularizada con cada unidad responsable. Los estándares de calidad deben fijarse de acuerdo a los objetivos y políticas de la organización responsable, implicando en el proyecto a los empleados públicos y a sus representantes, así como a los propios usuarios.

Este catálogo de normas y reglas de calidad servirá para orientar los servicios al usuario, sustantivizar y objetivar las obligaciones y responsabilidades de las unidades y su personal, transmitir a la organización objetivos y políticas claras, mejorando su dirección, e implantar el control de la calidad de los servicios públicos, aportando herramientas para el análisis de las políticas públicas. Todo ello con la finalidad última de continuar orientando la administración hacia los ciudadanos a los que, como institución, sirve y que justifican su propia existencia. Por tanto, la elaboración de las cartas de servicios debe suponer un proceso complejo de redefinición de objetivos y políticas en los ámbitos de la Administración y está abriendo un periodo de análisis en las unidades administrativas muy saludable. Para que las Cartas sean una herramienta eficaz de gestión, debe incorporar auténticas normas de calidad, es decir, normas que se expresen

como un resultado para el usuario y la usuaria del servicio público, incluyendo, en su caso, compensaciones o efectos de alguna especie para los casos de incumplimiento.

La cuestión clave de estos compromisos que se incorporan en las cartas radica en las garantías, indemnizaciones o compensaciones que la Administración establece para los incumplimientos.

En la experiencia de Castilla- La Mancha encontramos el precedente de la Carta de los Derechos del Ciudadano, aprobada el 30 de marzo de 1999 por el Gobierno de la Comunidad. Esta Carta contiene un catálogo no exhaustivo de derechos que inciden en la prioridad de garantizar unos exigentes estándares de calidad en el acceso a la información y a los servicios de todos los ciudadanos, así como su participación en las principales decisiones que afectan a su diseño y evaluación. La Carta, aprobada como norma reglamentaria (Decreto), establece compromisos y normas de calidad expresadas como resultados para el usuario de los servicios propios de la Administración regional.

Estos derechos se refieren a las relaciones administrativas comunes de la Administración regional con los ciudadanos, quedando reservados a las Cartas Sectoriales de Servicios aquellos otros que guardan una relación específica con la prestación de servicios públicos concretos.

Volviendo a la Carta de los Derechos del Ciudadano, su naturaleza no puede desvincularse de sus mecanismos de protección o garantía. Una de las peculiaridades de la Carta de los Derechos se encuentra en su novedoso y abierto proceso de elaboración, propiciando de múltiples formas la activa participación de los ciudadanos, directamente o a través de su tejido asociativo, así como de sus instituciones más cercanas. Sólo en el caso de la atención sanitaria especializada programada no urgente, las garantías vienen a regularse mediante una Ley, la 24/2002, de 5 de diciembre. El artículo 3 de la mencionada Ley encomienda al Consejo de Gobierno la obligación de fijar anualmente, antes del 31 de enero, los tiempos máximos de respuesta que se garantizan. Por su parte, el artículo 5 de la misma Ley indica que si se superan los tiempos de respuesta establecidos en el Decreto anual, el paciente podrá requerir atención sanitaria especializada en el centro sanitario de su elección, correspondiendo a la Administración regional el pago de los gastos derivados de dicha atención sanitaria, con las limitaciones económicas que establece anualmente el mismo Decreto que fija los tiempos máximos de respuesta.

## 7. Quejas, reclamaciones y encuestas.

También incide la Carta de los Derechos, como instrumento valiosísimo de calidad, en el derecho a presentar reclamaciones, iniciativas y sugerencias, en términos que ya estaban reconocidos en el Plan de Modernización de 1993 y en el Decreto 35/1993, por el que se regula la presentación de reclamaciones y sugerencias. La novedad que ofrece la Carta se basa en poner a disposición del público un teléfono (012) o un buzón en Internet donde pueda realizar sus quejas, reclamaciones o sugerencias de forma cómoda y si lo desea, anónima. La identificación de las personas sólo supone un requerimiento si desean recibir contestación por escrito.

En general, las administraciones públicas han arbitrado, a veces no de una manera tan abierta como en Castilla-La Mancha, instrumentos o canales similares de presentación de quejas o

reclamaciones. Esta forma de colaboración ciudadana sí genera de forma general la obligación de las administraciones de considerar su propuesta y contestar a la persona que las ha presentado. También, en ocasiones se establece el plazo de contestación, que puede oscilar desde los 15 días a los 3 meses, o la autoridad o responsable que ha de suscribir la contestación (en Castilla- La Mancha ha de ser al menos un Delegado provincial). La gestión de quejas permite detectar eficazmente puntos débiles o áreas de mejora en una organización pública. El problema consiste en implicar a los usuarios en esta forma de participación que muchas veces es valorada por ellos mismos como ineficaz.

Ahora bien, si queremos conocer con precisión la percepción de los usuarios y las usuarias respecto del servicio que reciben, tendremos que recurrir necesariamente a las encuestas. Independientemente de que las administraciones están más acostumbradas a manejar los resultados obtenidos en las observaciones directas (inspecciones), hoy por hoy no pueden prescindir de los resultados que puede proporcionar la consulta personal a los usuarios. Precisamente por que una cosa son los resultados objetivos de la gestión pública, y otra, que puede ser diferente, la percepción que tienen los usuarios de ese mismo servicio.

Para que se produzca una transformación conceptual real en la gestión pública parece razonable que el ciudadano deba ser consultado periódica y regularmente sobre el grado de satisfacción de los servicios que recibe, adicionalmente a que se arbitren canales de participación formal en los órganos de prestación de servicios.

En suma, la gestión de calidad ha ido prendiendo en el sector público administrativo con el propósito de transformar los sistemas que son propios de la época industrial por otros más acordes de estos tiempos, trasplantando al ámbito administrativo las tecnología y las técnicas de gestión que ya son habituales en las relaciones comerciales.

El camino a recorrer aún es enorme, pero las transformaciones ya son visibles.

# La calidad y su implantación en los archivos públicos

***Julia Rodríguez Barredo***
*Archivera del Ayuntamiento de Alcobendas*

## INTRODUCCIÓN

No es la primera vez que en las Jornadas de Archivos de Castilla-La Mancha se habla de la Calidad y de sus elementos objetivos, ventajas y herramientas, es mas, estamos convencidos de que se va a seguir hablando de esta filosofía de gestión y además mucho. Superadas las etapas de creación de los centros de Archivo, de su adecuación, identificación de documentos, instalación física y dotación del personal idóneo y suficiente, (Archivos Municipales en mi caso), se hace necesario reflexionar sobre el sentido y orientación del trabajo que estamos realizando. Una reflexión que puede tener muchos matices pero en la que vemos uno muy claro y principal: el compromiso con los usuarios de nuestros centros, creando servicios que respondan a sus demandas, ya no tanto en cantidad como en calidad, y vinculando esta calidad a la modernización y a la planificación estratégica de la Administración.

La sociedad actual vive constantes cambios que afectan a todas las administraciones y servicios, incluidos los Archivos que la legislación vigente define como Servicios, por el entorno del que nacen y en el que se desarrollan: **la acción administrativa,** (cambiante y a veces impredecible). A estos cambios hay que añadirle el aumento de las expectativas de la sociedad respecto a los poderes públicos y su mayor nivel de exigencia a los mismos.

### Hay demanda de más y mejores servicios públicos

Esta impresión generalizada, está provocando en los medios públicos la aparición de conceptos tradicionalmente ajenos a la cultura de las Administraciones. Citamos algunos: CALIDAD, CALIDAD DE SERVICIO, SATISFACCION CIUDADANA, ATENCIÓN AL CIUDADANO... y es que la sociedad entiende como legitimada a la Administración en tanto en cuanto ésta no se limite exclusivamente a servir a la Ley, que es algo que se le supone, sino cuando cumple con el mandato constitucional de la **eficacia.**

En Europa, a partir del mercado único de 1993, la implantación de normativas europeas planteó a todos los socios retos de competitividad. Se empezó a abrir camino la idea de que la Administración no puede ser un freno a los sectores dinámicos de la sociedad, por el contrario, debe ser un acicate. En todo esto hay un hecho que no debemos olvidar:

El impacto de las tecnologías está transformando los procesos administrativos y la propia gestión de la organización.

¿Cuándo y cómo empezó a hablarse de modernización y calidad?.En la Administración Local, la que mas conozco, se han desarrollado tecnologías aplicables a muchos sectores, entre otros el urbano, pero aún se necesitan mejoras para gestionar adecuadamente el potencial de esta Administración. Todavía no se tienen en cuenta reorganizaciones necesarias en los procesos de trabajo, procedimientos y sobre todo reciclaje y formación permanente del personal. La revolución de la información y la eficacia administrativa nos plantean nuevos desafíos en todo orden de materias.

En los años 60 y 70 hubo una cierta modernización administrativa en nuestro país, un modelo tecnocrático y reglamentista que fracasó, aunque tuvo dos aspectos muy interesantes y dignos de mención: La Ley de Medidas de la Función Pública y La Ley de Incompatibilidades del Personal al servicio de las Administraciones Públicas. Pero a esto no podemos llamarle, al menos tal y como lo entendemos hoy, Calidad.

Tanto en España como en el resto de los países de la Unión Europea los primeros pasos de la calidad están unidos a procesos de modernización y la modernización está muy unida a razones de índole económica, además del ya citado impacto tecnológico.

El profesor Francisco Longo[1], experto en temas de calidad, cita en sus textos un conjunto de rasgos importantes de la modernización que se basa en el ya famoso "Informe Abril", realizado por la comisión de Análisis y Valoración del Sistema Nacional de Salud a finales de los años 70 y cuya base son los puntos siguientes:

- Prever mecanismos que impliquen a los gestores en mayor grado de responsabilidad y alcanzar una mayor eficacia en el uso de recursos humanos y materiales.
- Crear las bases para que el sistema pueda funcionar con un mayor grado de satisfacción subjetiva de los usuarios de los servicios.

Del citado profesor tomamos una cita que puede servirnos antes de iniciar cualquier proceso de calidad." **Modernización y calidad no son actos singulares ni de voluntad, ni de políticas aplicables de hoy para mañana. No se cambia por decreto".**

La gran aspiración actual de la Administraciones del Estado es la Calidad. En este contexto de cambio, impulsado por las exigencias sociales constitucionales y las directivas de la Unión Europea, surgen los programas o planes de actuación, que globalmente se conocen como "sistemas de calidad". Unos procedimientos de gestión que día a día se están implantando en empresas y administraciones públicas, pero aún con escasa presencia en los servicios de información y en el mundo de los archivos en general. Una filosofía de gestión donde el objetivo final es que los usuarios dispongan de mejores centros, atención más personalizada, mejores instalaciones y una mejor utilización de los recursos: transformaciones que no solo van a beneficiar a los ciudadanos en tanto que usuarios, sino que redundarán también en beneficio de la Administración.

## 1.1 DEFINICIONES Y CONCEPTOS DE LA CALIDAD

La Calidad es un concepto cuyo uso no aparece en un momento definido; analizándolo ampliamente, podemos deducir que ha estado presente en la actividad humana de las distintas culturas y civilizaciones, (los humanos en general siempre han querido hacer las cosas bien). Si bien, desde que esta disciplina empieza a desarrollarse y estudiarse las aportaciones de distintos investigadores nos han ido allanando el camino para que hoy tengamos más claras definiciones y conceptos.

[1]LONGO, Francisco: " NUEVA GESTION LOCAL: Nuevos Modelos de Gestión en la Administración Local", en Nueva Gestión Local. Ed.Popular. Ayuntamiento de Alcobendas. Madrid, 1991

Veamos algunas de las definiciones que se han venido dando a la calidad por distintos expertos. Una de las definiciones más acertadas que hemos podido encontrar es la siguiente:

**"Conjunto de características de una entidad, o sea, producto, actividad, proceso, organismo o persona, que le confieren su actitud para satisfacer las necesidades expresadas e implícitas". (UNE 66900)**

- Para Philip CROSBY, es cumplir las especificaciones o conformidad con las especificaciones (probablemente la definición más elemental, más clásica y más conocida)

- Para Joseph JURAN, Calidad es: adecuación para el uso satisfaciendo las necesidades del usuario. Esta teoría se basa en el marketing. Su objetivo es satisfacer la demanda y se ha desarrollado mucho en Japón.

- Para Edward.W. DEMING: Un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste adecuado a las necesidades del mercado. Teoría que también es muy aceptada en Japón y hace hincapié en que las características de un producto han de ser muy variadas.

- Una de las teorías mas útiles en la Administración y en la empresa privada es la de TAGUCHI: El coste que un producto impone a la sociedad desde que se crea.

- Karou ISHIKAWA es otro teórico japonés para el que la Calidad es: diseñar, desarrollar, fabricar y mantener un producto o servicio de calidad que sea lo más satisfactorio para el usuario o ciudadano.

- SOLZHENITSIN: la calidad es el alma del trabajo.

A la luz de todas estas teorías y casi paralelamente han surgido las Normas ISO como: **Conjuntos coherentes que facilitan la mutua comprensión en los tratados comerciales entre países y asisten a organizaciones de todo tipo en la implementación y operaciones de sistemas de gestión de Calidad eficaces.**

La Norma ISO 8402 de 1.995 fue la primera de estas Normas. Definía la Calidad como el conjunto de características de una entidad, una organización, un servicio o un proceso que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades establecidas y las implícitas.

La Norma ISO 900:2000. "Sistema de Gestión de la Calidad. Fundamentos y vocabulario". Describe los fundamentos de los sistemas de gestión de calidad y especifica su terminología. Anula y sustituye la ISO 8402.

La Norma ISO 9001:2000. "Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos". Trata de los requisitos que ha de cumplir una organización que necesita demostrar su capacidad para proporcionar productos que se ajusten a los deseos de sus usuarios, con el fin de aumentar su grado de satisfacción.

La Norma ISO 9004. "Directrices para la mejora del desempeño". Directrices que consideran la eficacia del sistema de Calidad. Trata de mejorar el desempeño de la organización y la satisfacción de los usuarios. Anula y sustituye a la ISO 9004-1, de 1995.

Las Normas ISO 9000:2000 aportan los principios de gestión de la Calidad que han de tener en cuenta instituciones y profesionales que quieran trabajar e involucrarse en programas de Calidad. Estos principios son:

- ENFOQUE AL CIUDADANO O USUARIO
- LIDERAZGO
- PARTICIPACION PERSONAL
- ENFOQUE BASADO EN PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS
- MEJORA CONTINUA
- ENFOQUE BASADO EN HECHOS PARA TOMAR DECISIONES
- RELACIONES MUTUAMENTE BENEFICIOSAS CON CIUDADANOS Y USUARIOS[2]

## 1.2. - ELEMENTOS FUNDAMENTALES DE LA CALIDAD EN EL ARCHIVO

Cuatro son los elementos fundamentales que se relacionan entre sí y conforman la calidad en los Archivos: usuarios, producto, prestación del servicio y servicio.

USUARIOS: personas o entidades que utilizan los productos, la información o los servicios de otra. En el caso de los archivos municipales serían los documentos y la información que contienen y los valores legal, administrativo, informativo o histórico de los mismos.

PRODUCTO: cosa producida, asunto generado. En nuestro caso los documentos producidos en las distintas áreas administrativas y administrados por el archivo.

PRESTACION DE SERVICIO: actividades de las administraciones, en este caso de los archivos y de los archiveros y que son necesarias para dar servicio.

SERVICIO: resultado generado por actividades en la inter-relación entre los usuarios del archivo y administradores del mismo. Y por las actividades internas de éstos en cada institución para satisfacer las necesidades de sus usuarios.

Globalmente podemos definir el servicio en el Archivo como: El conjunto de prestaciones y resultados que los usuarios del Archivo esperan. Tanto de la facilidad para la obtención de la información contenida en los documentos, la fiabilidad de la misma y la atención personal.

La Calidad en organizaciones que producen servicios, este es el caso de los archivos municipales como servicio obligatorio que deben dar los Ayuntamientos, depende básicamente de cómo seamos capaces de gestionar y controlar la interacción archivero-usuario.

Según la Norma ISO 9001:2000, un Sistema de Calidad en cualquier institución o servicio debe contemplar los puntos siguientes:

- Responsabilidad de la Dirección
- Compatibilidad con otros sistemas de gestión.

---

[2] Estos principios han sido divulgados por otros archiveros que se dedican al estudio de la calidad en los archivos. Tal es el caso de D. José Luis Latorre Merino en su ponencia: "Control de la Calidad en los Edificios e Instalaciones de Archivos y Bibliotecas", publicado en "LOS DESASTRES EN ARCHIVOS Y BLIBLIOTECAS. URGENCIAS DE SU PREVENCION Y TRATAMIENTO". Diputación de Huelva, VI Jornadas de Archivos Municipales Págs. 174 a 198. Huelva 2002.

Acompañan a estos principios una serie de requisitos que en la Administración Local son:

- Requisitos generales: Identificación de procesos, seguimiento, disponibilidad de recursos, estadísticas, análisis, implementación de acciones.
- Requisitos de documentación: Manual de procedimientos, Manual de Calidad.
- Bases de datos, registros y cualquier otro documento que mejore la eficacia. En estos dos tipos de requisitos quedan contenidos y se desarrollan:
- El enfoque hacia el ciudadano o usuario.
- Las políticas de calidad.
- La planificación.
- La responsabilidad, autoridad y comunicación.
- Las revisiones periódicas por parte de la dirección.
- La provisión suficiente de recursos humanos.
- La provisión de infraestructuras.
- El ambiente de trabajo idóneo.
- La planificación de la realización del producto o del servicio.
- Los procesos relacionados con el usuario o ciudadano: requisitos y procedimientos
- El diseño y desarrollo del producto o servicio.
- Las compras necesarias
- La producción y prestación del servicio: control, validación, identificación, preservación...
- El control de los dispositivos de seguimiento y medición.
- El seguimiento de la percepción del usuario o ciudadano, de los procesos, del propio servicio. Realización de auditorias internas.
- El control de los productos o servicios no conformes.
- Los análisis de datos.
- La mejora continua preventiva y correctiva.

## 1.3. - OBJETIVOS PRIORITARIOS EN UN SISTEMA DE CALIDAD PARA EL ARCHIVO

En un sistema de calidad hay que establecer también unos objetivos prioritarios y los que con más frecuencia se utilizan en la Administración Local son los siguientes:

- Satisfacer las necesidades del ciudadano-usuario
- Mejorar la eficacia global del Archivo (y de la Administración)
- Aumentar la confianza de los ciudadanos ante la Administración
- Mejorar la imagen corporativa de la Organización
- Mejorar la participación de los empleados
- Obtener la certificación de la calidad de la Organización
- Difusión del método científico a utilizar: cartas de servicio, programaciones por objetivos...
- Favorecer las buenas relaciones entre el personal del Archivo
- Incorporar la voz de los ciudadanos a los objetivos de la calidad.

Para lograr la Calidad Total son imprescindibles tres aspectos que también fija la Norma ISO 9001:2000:

- Voluntad decidida de la Alta Dirección
- Dirección participativa
- Implicación personal

## 1. 4. - VENTAJAS DE UN SISTEMA DE CALIDAD

La implantación de un sistema de Calidad en un Archivo tiene una serie de ventajas igualmente recogidas en la Norma ISO 9001:2000:

PREVIENE: evitando la aparición de mala calidad.
DETECTA: las irregularidades del servicio.
CORRIGE: las causas que han producido las disconformidades.
MEJORA: los niveles de calidad del servicio.
DEMUESTRA: que se cumplen los requisitos necesarios para dar calidad.

## 1.5. - EL PAPEL DE LAS INSTITUCIONES Y DE SUS ORGANOS DE GESTION

La implantación de la Calidad ha de hacerse correctamente para que se convierta en una herramienta de gestión del archivo. En la Administración Local y en sus archivos, además del trabajo y del papel de los Archiveros, debe contar el papel del Equipo de Gobierno, de la Secretaría General y de la Dirección de Organización. No podremos implantar eficazmente el sistema si no está impulsado por estos órganos de dirección.

Por eso el primer punto de la Programaciones por Objetivos es el de Organo Gestor y es ahí donde aparecen todos estos apoyos, y los responsables administrativos y políticos. Será el Organo Gestor quien decida sobre:

- Un grupo de prioridades a ejecutar.
- Movilizar todos los recursos humanos del Archivo en esa dirección.
- Difusión del método científico a utilizar: cartas de servicio, programaciones,...

El apoyo de la institución supone aceptar lo que indica la citada Norma ISO 9001 en el punto de los "Requisitos de Documentación":

- La existencia de un Manual de Calidad en la empresa, en este caso el Ayuntamiento.
- La necesidad de un Manual de Procedimientos en el que queden reflejados los distintos procedimientos administrativos del Ayuntamiento actualizados. (Se irán renovando continuamente, la Ley cambia y la Administración también).
- Programas de Calidad. Son programas de actuaciones específicas para cada tipo de trabajo a realizar. Más adelante veremos como son los del Archivo Municipal.
- Planes de Calidad. Suponen la aplicación de un programa de calidad a un servicio. En estos momentos el servicio del Archivo está dentro de los planes de Calidad del Ayuntamiento.

## 1.6. - LOS CIUDADANOS Y LA CALIDAD

La figura del ciudadano como usuario y con derecho a un servicio, aunque ha existido siempre, cobra una gran fuerza a partir de los años 80 tanto en la empresa publica como en la empresa privada. Se ha dicho insistentemente que la razón de ser de la Administración son los ciudadanos y de la misma manera la razón de ser y meta de un Archivo son los ciudadanos como usuarios del servicio que les damos.

Existe un texto puesto en circulación por la OCDE, en Septiembre de 1.991, que dice así: "La necesidad de mejorar las relaciones entre ciudadanos y Administración, se considera hoy, en todos los países, como una obligación inexcusable. Por esta causa, los gobiernos vienen acometiendo, desde hace varios años, actuaciones de reforma en las Administraciones Públicas, presididas por la idea de que la creencia clásica en unas relaciones descompensadas entre Administración y administrados debe dejar paso a una nueva concepción de carácter igualitario en la que la Administración no es sino un servicio y el público su clientela".

En defensa de unos valores, la Administración produce ciertos bienes y, sobre todo, da una serie de servicios. Pero, aunque en los Ayuntamientos hay servicios que se han prestado tradicionalmente, no se veía a los administrados como clientes, ni siquiera como usuarios y así quienes entramos a trabajar en la Administración Local hace más de 20 años, pudimos vivir el profundo foso que separaba a ésta de sus administrados. Múltiples variables, ideas y planteamientos contenidos en las filosofía de la calidad y en las normas ISO, han forzado el acercamiento.

Cada vez que se habla de ciudadanos-usuarios cobra fuerza la conocida frase:

**"el usuario siempre tiene razón"** que equivale a:

"Realicemos todos los esfuerzos y busquemos todos los medios necesarios como Organización" porque:

- Los ciudadanos-usuarios son lo más importante que tiene el Archivo, (junto con los documentos).
- Los usuarios son la razón de ser de nuestro trabajo.
- Como organización prestadora de servicios dependemos de los usuarios.

De nada serviría tener un fondo documental magnífico y bien instalado si no damos servicio, si no recibimos y atendemos ciudadanos ya sea como vecinos de un Ayuntamiento y como ciudadanos ante la Administración, como investigadores o como administradores de la propia institución.

Basándose en las normas ISO 9000 y UNE 4500, el Ayuntamiento que tomo como modelo y referencia el Ayuntamiento de Alcobendas, incorpora en el "Plan de Acción Municipal" una serie de **valores** tendentes a la mejora continua del servicio, valores que poco a poco y desde finales de los años 80 se han ido incorporando a los programas de modernización y calidad. Estos valores son:

1. - ORIENTACIÓN AL CIUDADANO
El ciudadano es nuestra razón de ser
La mejora constante del servicio es nuestro distintivo.

2. - PARTICIPACIÓN DE LOS CIUDADANOS
Conocimiento de sus necesidades
Implicación y participación de los ciudadanos y las asociaciones

3. - ORIENTACIÓN A OBJETIVOS Y RESULTADOS
Compromiso con los Objetivos de la institución
Responsabilidad en los resultados

4. - CULTURA DE TRANSPARENCIA Y PARTICIPACIÓN
Conocimiento del trabajo y de sus valores
Intervención en la definición de objetivos
Participación en las mejoras de trabajo

5. - CULTURA DE COLABORACIÓN Y COORDINACIÓN
Sentido de pertenencia a la institución
Necesidad de trabajar coordinadamente: trabajo en equipo

6. - RESPONSABILIDAD Y CONCIENCIA DE COSTES
Conciencia de gestión de recursos que salen de los ciudadanos
Gestión responsable y eficiente de los recursos.

El sistema de calidad elegido se integra progresivamente siguiendo las orientaciones de E.F.Q.M., (FUNDACIÓN EUROPEA PARA EL DESARROLLO DE LA CALIDAD), a través de un conjunto de acciones.

- Acciones que implican a los jefes y directivos en la articulación del sistema. Se potencia el liderazgo con el refuerzo de la Comisión Impulsora del Plan de Calidad y el papel de los citados jefes como impulsores del plan.
- Acciones que mejoran la implantación de la calidad y que van desde la elaboración del plan de Acción Municipal, Sistemas de Planificación y Programación por Objetivos.
- Acciones encaminadas al desarrollo integral de las personas como: Cursos de Formación, encuentros de iniciativas de mejora, acciones reconocimiento y motivación(citar los del Archivo)...
- Acciones que promueven el correcto empleo de los recursos: proyectos "Alcore", "Itaca", Intranet Municipal.
- Acciones que inciden en la gestión y mejora de los Procesos y que han incluido el conocimiento y el punto de vista de los empleados y los análisis realizados en los talleres de mejora y la aplicación de sistemas normalizados para la gestión de procesos como la Norma ISO 9002 o la UNE 45000.
- Acciones dirigidas a la mejora de la satisfacción de los ciudadanos a través de compromisos concretos como las Cartas de Servicio, los Proyectos con el INEM en el encuentro de yacimientos de trabajo etc...
- Acciones dirigidas a la mejora de Resultados y a la Mejora Continua de todo sistema. En el caso del Archivo las Programaciones por Objetivos que junto con la realización de la Memoria Anual ponen de manifiesto a través de los indicadores el trabajo, el crecimiento, la atención y servicio al ciudadano y todo tipo de mejoras.

Después de todo esto... ¿qué hemos aprendido de los ciudadanos y de los usuarios del Archivo?.

- En primer lugar, que los ciudadanos y los usuarios son cada vez más exigentes.
- En segundo lugar que las percepciones que los usuarios tengan del archivo tal vez no sean las correctas pero son las que deben importarnos.
- En tercer lugar, los cambios que se hagan en un Archivo no serán percibidos si no encontramos el medio adecuado de comunicarlos.

¿Qué fuentes tenemos en el Archivo para conocer las necesidades de los usuarios? :

- Contactos y entrevistas en sus continuas visitas al archivo.
- Saber escucharles y hacer preguntas.
- Crear vías de comunicación tanto directas como indirectas.

- Encuestas propias realizadas cada dos o tres años. Por ejemplo la que actualmente se está llevando a cabo para la realización de la Carta de Servicio del Archivo de Alcobendas y cuyo contenido puede verse en los anexos de este artículo y cuyos resultados serán analizados por el Departamento de Evaluación y Estudios.
- Mentalizar a la plantilla o a los trabajadores del Archivo de que cada queja o cada sugerencia puede convertirse en una mejora para el servicio.

## 1.7. - LA CALIDAD TOTAL EN EL ARCHIVO

La calidad total en los Archivos pasa por hacer realidad:

- Un nuevo grupo de prioridades dentro del servicio del Archivo. Además de recoger, conservar, servir. ...
- Movilizar todos los recursos humanos en una misma dirección. Más formación
- Unos nuevos enfoques en las relaciones personales del Archivo: Motivación.
- Difusión del método o de los métodos empleados. En este caso son: "La Carta de Servicio del Archivo" y "la Programación por Objetivos".
- La incorporación de la "voz del usuario" a los objetivos del Archivo.

Actualmente casi todos los autores de sistemas de calidad coinciden en:

**La prioridad absoluta del Archivo es atender las necesidades y expectativas de sus usuarios (administradores, ciudadanos e investigadores).**

Para ello hay que mantener el fondo en un estado perfecto de conservación.
El servicio de nuestros archivos en un sistema de calidad lo podemos fundamentar en cuatro aspectos:

- Actitud frente a los usuarios
- Relación con los usuarios
- Oferta de servicios
- Actitud ante la innovación

Dos visiones se concentran sobre estos aspectos, una tradicional y otra actual. En una visión tradicional los usuarios se debían contentar con un producto ofrecido y eran ellos quienes demandaban unos servicios sobre el mismo. La relación que el archivo establecía con ellos era instrumental y breve, limitaba los servicios y el objetivo principal al menos era, en la Administración Municipal, reducir costes. Un nuevo enfoque ha surgido: el archivo debe ajustarse a las necesidades del usuario, se anticipa con nuevos servicios, las relaciones son abiertas y de ayuda.

A modo de conclusión pude decirse que la presencia de la Calidad en la Administración y en sus archivos sólo se concibe a través del "Cambio Estratégico". Las asignaturas que la Administración tiene pendientes van más allá de reducir tiempos en las respuestas a los ciudadanos o de nuestra adaptación a los acontecimientos y transformaciones administrativas que pueden afectarnos. La Administración y sus archivos deben anticiparse a los cambios y a ser posible dirigirlos y gestionarlos.

Eadi C. Douglas, mantiene que, para responder a los desafíos del cambio, las administraciones tienen que dar respuesta positiva a dos cuestiones:

Primera.- ¿Está nuestra organización movilizando sus recursos para alcanzar las metas de cambio apropiadas?. ¿ Poseemos los recursos apropiados?.

## ELEMENTOS OBJETIVOS Y SUBJETIVOS DE LA CARTA

Antes de hacer cualquier tipo de oferta a los usuarios de nuestros centros debemos tener en cuenta una serie de elementos tangibles y fácilmente medibles, y estos son los Elementos Objetivos, unos referidos a los medios con los que cuenta el servicio y otros relativos al fondo documental.

Elementos objetivos

1. Relativos al servicio:
   - Presupuesto: cantidad y distribución
   - Personal: Número y cualificación
   - Instalaciones: Volumen, distribución y ubicación.
   - Condiciones ambientales
2. Relativos al Fondo Documental:
   - Acceso y disponibilidad: Calidad de la recuperación, instrumentos de descripción, horario, medios de comunicación disponibles.
   - Crecimiento anual: Crecimiento controlado del fondo documental.
   - Preservación y conservación. Medidas preventivas, conservación de los soportes no tradicionales.
   - Difusión: Publicaciones y actividades de divulgación.

Elementos subjetivos

- Empatía: voluntad de ayudar al ciudadano, de entender sus necesidades, con una comunicación fácil y clara (ponernos en su caso).
- Seguridad: profesionalidad y competencia del personal, transmitiendo credibilidad y confianza.
- Agilidad y capacidad de respuesta: disposición y voluntad de ayudar a los ciudadanos; con una atención personalizada.

## LOS INDICADORES

Nuevas ideas y nuevas formas necesitan de unos instrumentos que nos permitan analizar el grado de cumplimiento de los objetivos.

Esos instrumentos son los INDICADORES, a los que podemos definir como la "representación cifrada de una variable de gestión", es decir la transformación de un hecho o una actividad en datos cuantificables que nos permitan hacer ciertos análisis con rigor científico, apoyándonos o teniendo como base técnicas estadísticas.

- Tasa de crecimiento y mejora de los medios materiales (presupuesto, personal, instalaciones).
- Tasa de crecimiento del fondo documental
- Tasa de crecimiento de las bases de datos
- Tasa de éxito en las búsquedas
- Tiempo de respuesta. Rapidez en el suministro de documentos
- Tasa de consultas satisfechas
- Número de préstamos y consultas
- Número de visitas guiadas al centro
- Número de quejas recibidas por atención deficiente
- Nivel de satisfacción de los usuarios con las diferentes facetas del trabajo del servicio (personal, medios, trato recibido, éxito en las búsquedas, etc.).
- Nivel de desviación en los controles termohigrométricos ambientales

Todos los índices obtenidos serán referidos a un periodo de tiempo determinado, tratando de que técnicas y métodos de evaluación sean siempre similares.

## APROBACIÓN Y PUBLICACIÓN DE LA CARTA

Una vez que hemos determinado los indicadores se hará la propuesta de carta que se someterá a una "Plataforma de Consulta" creada por cada institución para esta tarea. Esta Plataforma de Consulta tendrá en cuenta:

- Los compromisos de Archivo por orden de prioridad
- Valoración de éstos en cuanto a su suficiencia o insuficiencia para el servicio de ese Archivo
- Preguntas abiertas sobre aspectos que no aparecen en la carta y que podrían incluirse.
- Realización y análisis de una encuesta. Es fundamental

Incorporadas estas observaciones y las sugerencias derivadas de las preguntas abiertas se elabora y se distribuye la Carta de Servicio de ese Archivo entre todos los usuarios y responsables del mismo.[4]

## 3. - LAS PROGRAMACIONES POR OBJETIVOS

### 3.1. - ¿QUÉ SON LAS PROGRAMACIONES POR OBJETIVOS?.

**LAS PROGRAMACIONES POR OBJETIVOS SON INSTRUMENTOS DE CONTROL Y FUNCIONAMIENTO DE SERVICIO Y SE BASAN EN UNOS INDICADORES DE GESTION**

Desde el punto de vista administrativo las programaciones por objetivos responden a la necesidad de ofrecer alternativas a los actuales modelos burocráticos y lo que han pretendido desde su implantación es, superar el progresivo descrédito de algunas administraciones y servicios administrativos y alcanzar la necesaria eficacia y eficiencia de la Administración Pública.

Las programaciones por objetivos surgen en un momento de evolución histórica de los modelos de Gestión Pública y pretenden pasar de una etapa funcionarial-normativista a otra de gestión y orientada sobre todo al ciudadano.

Una programación por objetivos es también:

**UNA HERRAMIENTO O UN METODO DE TRABAJO POR EL QUE SE ACOMETEN LAS TAREAS DE LA PROGRAMACION**

4 Julio CERDA DIAZ Y Julia Mª RODRIGUEZ BARREDO. "Actas del VII Congreso Nacional de Anabad". Información y decrechos de los ciudadanos. Teoría y realidad en el XX aniversario de la Constitución., Toledo 22 a 24 de abril de 1999.Asociación Española de Archiveros, Bibliotecarios, Museólogos y Documentalistas (ANABAD). Boletín XLXIX (1999), 3-4.Madrid 1999, Pags. 223-236.

La Dirección por Objetivos fue un modelo de gestión que estuvo muy de moda en los años 50 en el mundo de la empresa privada. Luego se utilizó mucho en los planes de enseñanza, sobre todo en los años 70. En ambos casos respondía a la necesidad de controlar éxitos y fracasos, errores, fallos, ausencias, eficacias... En la Administración Pública es a principios de los años 90 cuando comienza a hacerse necesaria y posible la sistematización y la medición del trabajo en torno a unos objetivos. Han sido muchos los autores y estudiosos que han apostado con decisión por su adaptación a la Gestión Pública Local. Al hilo de esto traigo a colación el fragmento de un texto, redactado por Paloma Aguila y Luis Miguel Palomares, Técnicos de la Dirección de Planificación del Ayuntamiento de Alcobendas:

"La ausencia de un modelo de gestión en organizaciones administrativas acarrearía una serie de graves problemas que resumimos en cuatro puntos:

- Voluntarismo-espontáneismo-descoordinación
- Ausencia de referencias de análisis y racionalización
- Inercia en la organización. Asunción acrítica de modas
- Burocratización."

## 3.2. - CUESTIONES PREVIAS A LA PROGRAMACION POR OBJETIVOS

Para desarrollar un modelo de gestión basado en una programación por objetivos es necesario abordar de manera progresiva una serie de cuestiones:

1° Diagnóstico de la situación desde el punto de vista organizativo.
2° Descripción de los procesos de negociación y participación en las tareas a realizar por los distintos niveles de la organización.
3° Ajustar el modelo a las necesidades de la institución y diseñar los procesos formativos necesarios para desarrollarlo junto con las fases y plazos de implantación.
4° Creación de soportes documentales, banco de datos por cada programa y un manual de instrucciones.

## 3.3. - EL SISTEMA DE PROGRAMACION PARTICIPATIVO POR OBJETIVOS

Los SPPO son las herramientas con las que se dota a una institución para trabajar por objetivos, es también el método por el cual se acometen las tareas de programación. El diseño de los SPPO debe hacerse atendiendo las características específicas de la institución, poniendo énfasis sobre todo en su:

- **Utilidad**
- **Validez**
- **Aplicabilidad**

No existiendo un camino único que garantice la excelencia de los resultados del sistema. Aunque cualquier metodología debe contemplar:

Prioridad, definición y selección de objetivos en consonancia con los recursos reales disponibles

Previsión y articulación de la coordinación necesaria entre las diferentes acciones del programa y de otros programas que afecten a la consecución de los objetivos

Temporalidad de las acciones necesarias
Asignación de recursos económicos
Establecer formas de control de las acciones programadas

Es bueno definir previamente las líneas de acción a seguir y no trabajar al día y según la improvisación del momento, sino encuadrando cada actividad en el ámbito de sus objetivos y de sus recursos. Tampoco debemos hacer ninguna SPPO al margen de la estructura organizativa de la institución. Ello nos obliga a precisar cuales son los actores principales:

- **Responsable político**
- **Responsable administrativo**
- **Personal directivo**
- **Responsable de programas**
- **Equipo colaborador**

**El responsable político:** marca las líneas preferentes de actuación, sus objetivos políticos y estratégicos.

**El responsable administrativo:** podría formar parte del equipo directivo pero es fedatario y vela por el legal cumplimiento de los objetivos y la forma legal en que han de conseguirse éstos.

**El personal directivo:** es copartícipe junto con el político en la definición y desarrollo de los Objetivos Estratégicos; copartícipe con los equipos de trabajo en la de los Objetivos Programáticos y responsable de la estructura y personal que sustenta cada programa.

**El responsable de programas:** es el encargado de la ejecución de los mismos y del cumplimiento de Objetivos Concretos con unos recursos determinados. (Esta figura existe casi siempre como responsable, recayendo la responsabilidad directamente en niveles directivos). **OBJETIVOS: CLARIDAD Y PRIORIDAD**. No es posible el buen funcionamiento de una institución sin una programación por objetivos, el SPPO obligará a los diferentes niveles, a reflexionar sobre la adecuación de las actividades que se realizan a los objetivos definidos. **Supone racionalizar trabajo, metas y fines concretos.**

La claridad de los objetivos de una institución como es el caso de aquella en la que estoy trabajando, la municipal, se basará en:

- El análisis de la realidad. Estudios e investigaciones sobre la naturaleza de las demandas y necesidades ciudadanas en el Archivo.
- Experiencia y aportaciones de los equipos de profesionales que trabajan en la institución para adaptar y modificar los objetivos siempre que sea necesario.
- Aportaciones del tejido social y sus líneas reivindicativas de impulso y prioridad de determinados objetivos.
- El cumplimiento de la legalidad vigente.
- Las necesidades internas de la propia organización.

## 3-4.- CONFIGURACION DE PROGRAMAS Y OBJETIVOS

Una vez que la Institución ha creado la estructura organizativa y de programas se inicia la tarea de configurar y desarrollar éstos, comenzando por los OBJETIVOS PROGRAMATICOS que son los que se definen para cada programa. En el Ayuntamiento de Alcobendas se han incluidos dos niveles de objetivos programáticos:

- GENERALES
- ESPECIFICOS

En el caso del Archivo Municipal, los objetivos generales no los hemos tomado tanto de los objetivos políticos y estratégicos de la institución como de la Archivística Internacional y que afecta a todo tipo y clase de archivos: recoger, conservar, difundir y servir documentos Los Objetivos Específicos son el modo o a la forma en que se consiguen los Objetivos Generales

en programas a corto y a medio plazo. La formulación de unos y otros se hará de forma clara y sencilla, de manera que se eviten distintas interpretaciones con respecto a lo que se espera conseguir, debiendo comenzar por un verbo de acción. La enumeración de objetivos no debe ser excesivamente larga y tampoco tienen que ser fijos, cada año deberían variar.

### 3.5. - CRONOGRAMA

Un aspecto muy importante las programaciones por objetivos es el tiempo. Cada programa y cada actuación deberán tener el suyo. Ya que programa y objetivos remiten a un período de tiempo preciso, en la Administración generalmente es un año, al término del cual se realizará la pertinente valoración que dará lugar a una continuidad de los objetivos o a un replanteamiento de los mismos si los resultados no son los apetecidos.

Los cronogramas de nuestras primera programaciones solían tener dos bandas, una para el tiempo estimado de realización de la Programación por Objetivos y otra banda de distinta densidad o color con el tiempo real de ejecución controlable en ambos casos por las fechas que incorpora con: día, mes y año. (Aunque la data año es obvia pues son programas a corto plazo que se ejecutan en el año).

### 3.6. - EL PRESUPUESTO

Cada programación debe tener una asignación presupuestaria, de lo contrario es imposible que se ejecute, además existen en casi todas las Administraciones hay una fuerte tendencia a racionalizar los presupuestos, esfuerzo realizado en el Ayuntamiento de Alcobendas ha permitido consolidar avances en el proceso racionalizador y para ello se ha hecho necesaria la definición de los Organos Gestores del Gasto junto con los que se elabora el presupuesto y de los programas que se gestionan en cada uno de ellos. Estos Organos son: Las Delegaciones Municipales y los Organismos Autónomos o Patronatos. El desglose de los presupuestos en torno en torno a los órganos gestores permite hacer un seguimiento mensual por cada uno de los responsables de los centros, áreas y departamentos.[5]

### 3.7. - CONTROL DE LA GESTION

En las Programaciones por Objetivos el control de la Gestión se realiza a través de unos indicadores que no apuntan tanto a la parte económica como a otros aspectos del programa y datos cuantificables que nos ayuden a medir la marcha y resultados de un programa. Características de este tipo de indicadores: frente a las tendencias incrementalistas de los presupuestos tradicionales. Todos sabemos o hemos vivido personalmente como servían los presupuestos de un año para otro con el simple aumento de porcentajes comunes para todas las partidas de una institución. Crecimientos uniformes del 10%, del 8% o del 15% sin análisis de ningún tipo.

---

5 AGUILA, Paloma; MAYORAL, Carmen y PALOMARES, Luis-Miguel: NUEVA GESTION LOCAL: MODERNIZACIÖN MUNICIPAL EN ALCOBENDAS. Ayuntamiento de Alcobendas y FUNDESP.Madrid1993.

La racionalización presupuestaria debe realizarse en función de unos resultados reales de ejercicios anteriores, o de objetivos nuevos y que habrán de expresar claramente las prioridades y de favorecer una gestión eficiente. El Presupuesto nos permitirá contemplar con claridad la relación:

**OBJETIVOS RECURSOS RESULTADOS**

A través de ello podremos establecer relaciones comparativas con años anteriores y utilizar la comparación como elemento fundamental en las negociaciones. Es sabido que la negociación presupuestaria es la más importante y tal vez la mas dura que se produce cada año. Los presupuestos en las programaciones son un paso más en el proceso de racionalización presupuestaria, frente a la rigidez de fórmulas cerradas hemos de aceptar postulados más prácticos y utilizar diversas técnicas como: análisis coste-beneficio, controles flexibles, negociaciones y acuerdos presupuestarios concretos...

Paloma Aguila y otros (opus cit), comentan en su artículo lo siguiente:

- Serán pocos
- Permitirán medir el volumen de actividad y servicio prestado
- Serán significativos y permitirán comparaciones con otras organizaciones similares
- Permitirán medir la evolución de servicios, ingresos, crecimiento en m/l a lo largo del tiempo.
- Medirán la eficiencia de programas: relación resultados/recursos empleados
- Favorecerán la valoración de la eficacia.

El diseño de los indicadores se hará de forma negociada entre el Archivo y los órganos productores de los documentos a fin de que los criterios de utilidad sean compartidos y entendidos por todos y desde el Archivo asumir la idea del auto control como un valor cultural dentro del conjunto de la institución.

# ANEXO I

## Indicadores memoria anual de 2002

### 1.- Recogida de documentos:

Anual ..... 27.886
Mensual ..... 2323,833
Semanal ..... 536,689
Diaria ..... 107,338

### 2.- Recogida de Hojas de Remisión:

Anual ..... 265
Mensual ..... 22,08
Semanal ..... 5,10
Diaria ..... 1,20

### 3.- Recogida de cajas:

Anual ..... 339
Mensual ..... 28,25
Semanal ..... 6,52
Diaria ..... 1,30

### 4.- Número de fichas de descripción documental:

Cómputo anual ..... 2.576
Media mensual ..... 214,67
Media semanal ..... 49,54
Media diaria ..... 9,91

### 5.- Indicadores de servicios:

Cómputo anual ..... 3.895
Media mensual ..... 324,58
Media semanal ..... 79,90
Media diaria ..... 14,98

#### 5.1.- Servicios internos:

Cómputo anual ..... 2.394
Media mensual ..... 199,5
Media semanal ..... 46,04
Media diaria ..... 9,21

**5.2.- Servicios externos:**

Cómputo anual ..... 1.501
Media mensual ..... 125,08
Media semanal ..... 28,87
Media diaria ..... 5,77

**5.3.- Servicio de consultas:**

Cómputo anual ..... 2.834
Media mensual ..... 236,17
Media semanal ..... 54,5
Media diaria ..... 10,9

**5.4.- Servicio de préstamos:**

Cómputo anual ..... 1.061
Media mensual ..... 88,42
Media semanal ..... 20,40
Media diaria ..... 4,08

**6.- Desglose de consultas y préstamos:**

Consultas ciudadanos ..... 787
Consultas Investigador ..... 714
Préstamos ..... 1.061
Préstamos devueltos ..... 950
Préstamos no devueltos ..... 111

El indicador de consultas incluye 714 servicios al investigador

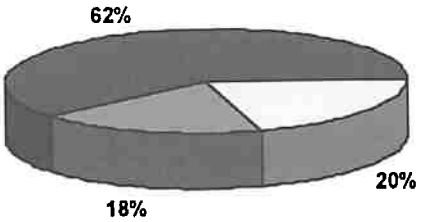
# ANEXO II

## Desglose de Servicios

Datos tomados el día 17 de Enero de 2002 para los préstamos devueltos y no devueltos.

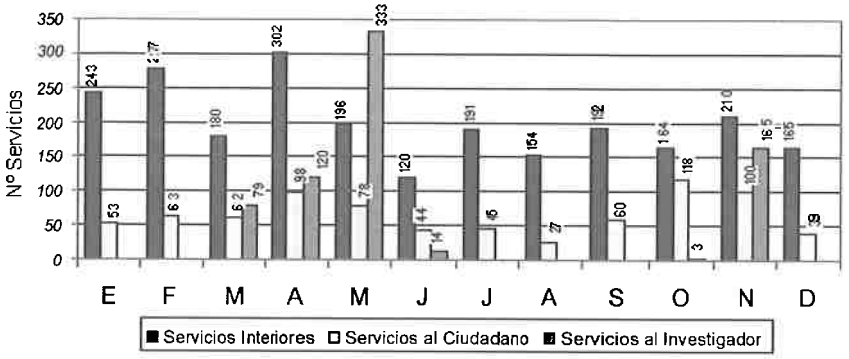
| | E | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Servicios interiores | 243 | 277 | 180 | 302 | 196 | 120 | 191 | 154 | 192 | 164 | 210 | 165 | 2.394 |
| Servicios al ciudadano | 53 | 63 | 62 | 98 | 78 | 44 | 45 | 27 | 60 | 118 | 100 | 39 | 787 |
| Servicios al investigador | 79 | 120 | 333 | 14 | | | | 3 | 165 | | 714 | | |
| Consultas | 166 | 236 | 221 | 378 | 536 | 136 | 166 | 147 | 183 | 188 | 345 | 132 | 2.834 |
| Préstamos | 130 | 104 | 100 | 142 | 71 | 42 | 70 | 34 | 69 | 97 | 130 | 72 | 1.061 |
| Préstamos devueltos | 123 | 98 | 89 | 137 | 68 | 40 | 67 | 29 | 54 | 90 | 106 | 49 | 950 |
| Préstamos no devueltos | 7 | 6 | 11 | 5 | 3 | 2 | 3 | 5 | 15 | 7 | 24 | 23 | 111 |
| **Totales mensuales** | **296** | **340** | **321** | **520** | **607** | **178** | **236** | **181** | **252** | **285** | **475** | **204** | **3.895** |

**DESGLOSE DEL SERVICIO**

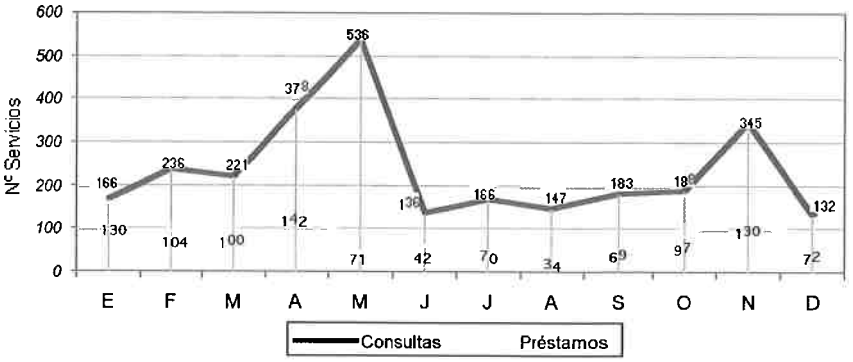



■ Servicios Interiores: 2.394 □ Servicios al Ciudadano: 787 ▣ Servicios al Investigador: 714

**SERVICIOS ARCHIVO MUNICIPAL**
**AÑO 2002**



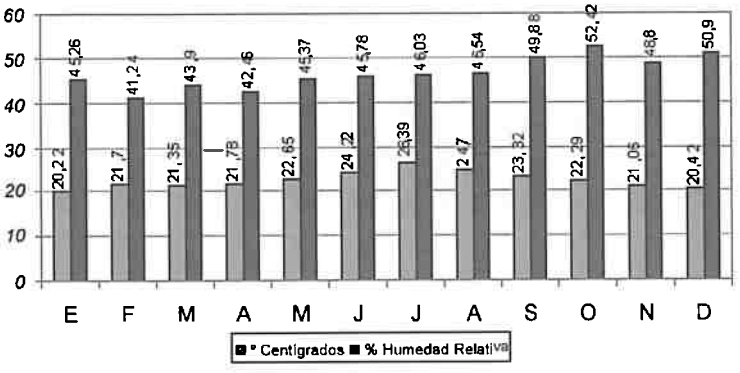

**SERVICIOS ARCHIVO MUNICIPAL**
**AÑO 2002**



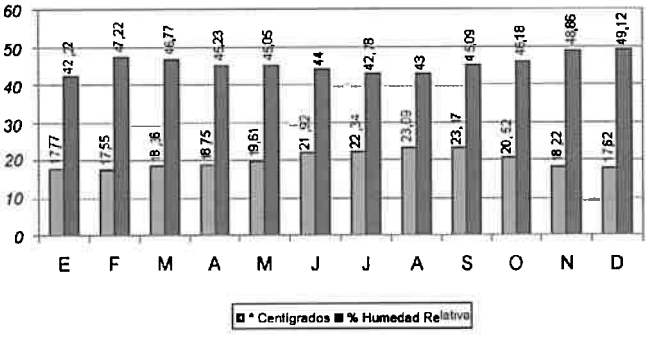
# ANEXO III

## Datos Termohigrométricos

DEPÓSITO I

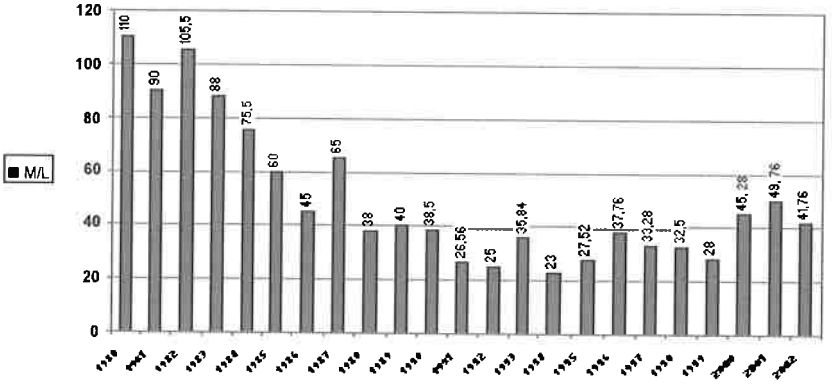


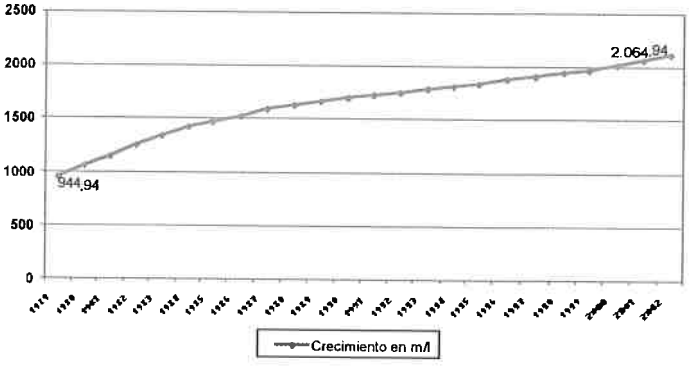

DEPÓSITO II



# ANEXO IV

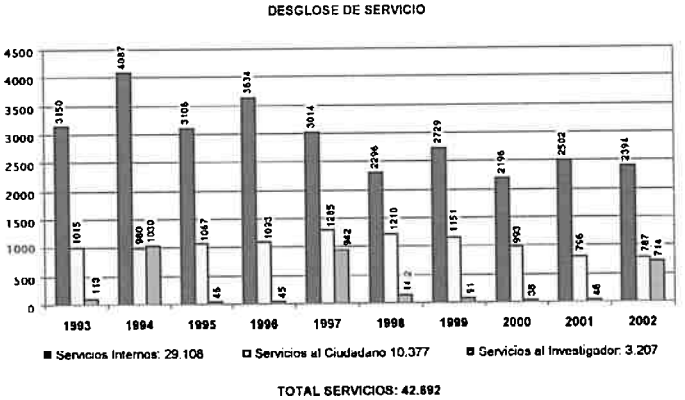
## Crecimiento en Metros Lineales

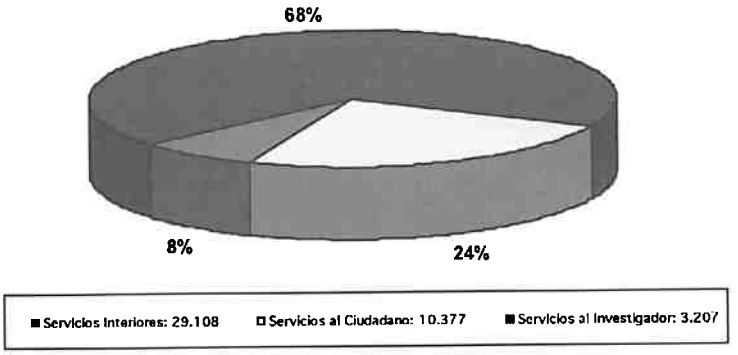


# ANEXO V

## Servicios del archivo en los 10 últimos años



## BIBLIOGRAFÍA


- ALBI, Emilio. GONZALEZ PARAMO, José Manuel y LOPEZ CASANOVAS, Guillén: "Gestión Pública. Fundamentos, técnicas y casos". Edit. Ariel, S.A. Barcelona, 1999.

- CERDÁ DÍAZ, J. y RODRIGUEZ BARREDO, J.M: En busca de la Calidad. Las cartas de servicio como fórmula de compromiso con los ciudadanos. Actas del VII Congreso Nacional de ANABAD. ANABAD. Toledo, 1.999

- BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO: "¿De Burócratas a Gerentes?". Las ciencias sobre la Gestión aplicadas a la Administración del Estado. Editor: Carlos Losada y Marrodán. Washington, DC, 1999

- BUSCH JENSEN, Paul. : ISO 9000. Guía y comentarios. Madrid: 2001

- CARRILLO, Ernesto y TAMAYO, Manuel: "El Marketing para el Gobierno y Administración Pública". Universidad Complutense de Madrid, Instituto Universitario Ortega y Gasset. Madrid, 1999

- CHARBONNEAU, N.: "Marketing de archivos. El control de resultados". - En Tabula. II Congreso de Archivos de Castilla y León. El archivo: una nueva gestión para unos nuevos objetivos. Palencia, 9 - 12 de marzo de 1.994. Salamanca: ACAL, 1.992, p. 235-246.

- CRUZ MUNDET, José Ramón: . Pasado y futuro de la profesión de archivero. Revista Catalana d'Arxivística.

- DE FELIPE ALCALDE, E., MORILLO NAVAS, M., TOSTON OLALLA, M.: "Gestión de calidad total. ISO 9000: El gestor de archivos como elemento clave". - En: Bilduma, 9 (1.995), p. 99-130.

- DÍAZ MÉNDEZ, Antonio: (dir.) Nueva gestión local. Modernización municipal en Alcobendas. Madrid: Editorial Popular, 1.993.

- DIAZ MENDEZ, Antonio: "El Control de la Gestión" en Gestión Sociocultural: la Eficacia Social. Edit. CAM. Madrid, 1.992

- DÍAZ MÉNDEZ, Antonio: Sistemas de Calidad del Ayuntamiento de Alcobendas. Jornadas de Puertas Abiertas, p. 14-29. Alcobendas (Madrid), 1.998.

- DUFLOS, A: La qualité en marche dans les services d'information 1992-1994. Dossier d'information documentaire réalisé par Annick D. París: ADBS Editions, 1995

- GUÍA para la aplicación de la Norma ISO 9000 a Biblioteca y Servicios de Información y Documentación. Madrid. SEDIC, 1998

- HERNÁNDEZ VICENTE, Severiano":La gestión de calidad: archivos, molinos y vientos de cambio". - En: III Congreso de la Asociación de Archiveros de Andalucía.- Córdoba: 1.998.

- HOROVITTZ, J: La calidad del servicio. A la conquista del cliente. Madrid: MacGraw Hill, 1990.

- ISHIKAWA, K: ¿Qué es el control de calidad? : la modalidad japonesa. Barcelona: Norma, 1990

- ITUARTE y COLOMER, G.: "Aproximació teòrica a la tipologia de l'usuari d'arxius". - En: Lligall. Revista Catalana d'Arxivistica, 7 (1.993), p. 77-95.

- LA TORRE MERINO, José Luis: ¿Puede ser la opinión del usuario factor de- terminante en la programación anual del archivo? Experiencias sobre el control de calidad. III Congreso de la Asociación de Archiveros de Andalucía: " Sistemas de Información: el Archivo: gestión integrada y de calidad", Córdoba, 1998, 5-6 de Noviembre.

- LEVASSEUR, D.: "Les normes ISO 9000 d'assurance qualité et la gestion des documents". - En: Argus, 25 (1.996), p. 13-21.

- LÓPEZ CAMPS, J., GADEA CARRERA, A.: Servir al ciudadano. Gestión de la calidad en la Administración Pública. Barcelona: Gestión 2000. 1.995.

- MORO CABERO, Manuela: "El concepto de servicio de las Administraciones Públicas: análisis teórico desde la perspectiva de la calidad total.- En: Primeras Jornadas Andaluzas de Documentación.- Sevilla: Asociación Andaluza de Documentalistas, 1997, p. 297-303.

- MORO CABERO, Manuela. : En torno a la gestión integral de la calidad de la información en una Administración. La labor de Michel Roberge. Tabula, 1994, nº3, p 317-326.

- PACIOS LOZANO, Ana Reyes: Sistema de Calidad Total en Bibliotecas y Unidades de Información. Boletín de ANABAD, 1995 nº 2, p. 107-116

- ROBERGE, M.: "La gestión de calidad en los archivos". - En: Tabula. II Congreso de Archivos de Castilla y León. El archivo: Una nueva gestión para unos nuevos objetivos. Palencia, 9-12 de marzo de 1.994. Salamanca: ACAL, 1.992, p. 105-120.

• TORREBLANCA, A.: "Análisis de los nuevos usuarios". - En: Tabula. II Congreso de Archivos de Castilla y León. El archivo: Una nueva gestión para unos nuevos objetivos. Palencia, 9-12 de marzo de 1.994. Salamanca: ACAL, 1.992, pp. 207-222.

**NORMAS**

• UNE 66908: 1998. Guía para la redacción de un Manual de Calidad

• UNE 66900-2: 1999. Sistemas de la Calidad. Normas para la gestión y el aseguramiento de la Calidad. Parte 2:Guía genérica para la aplicación de las normas UNE-EN ISO 9001,UNE-EN ISO 9002 y UNE-EN ISO 9003

• UNE-EN ISO 8402: 1995. Gestión de la Calidad y Aseguramiento de la Calidad. Vocabulario

• UNE-EN ISO 9000-1: 1994. Normas para la gestión de la Calidad y el aseguramiento de la Calidad, parte 1: Directrices para su selección y utilización. (ISO 9000-1:1994)

• UNE-EN ISO 9001: 1994. Sistemas de la Calidad. Modelo para el aseguramiento de la Calidad en el diseño, el desarrollo, la producción, la instalación y el servicio postventa, (ISO 9001:1994)

• UNE-EN ISO 9002: 1994. Sistemas de la Calidad. Modelo para el aseguramiento de la Calidad en la producción, la instalación y el servicio postventa. (8ISO 9002:1994)

• UNE-EN ISO 9003: 1994. Sistemas de la Calidad. Modelo para el aseguramiento de la Calidad en la Inspección y los ensayos finales. (ISO 9003:1994)

• UNE-EN ISO 9004-1: 1995. Gestión de la Calidad y elementos del sistema de la Calidad. Parte 1: Directrices (ISO 9004-1:1994)

• UNE-EN 29004-2: 1993. Gestión de la Calidad y elementos del sistema de la Calidad. Parte 2: Guía para los servicios. (ISO 9004-2:1991)

• WEISE, C. Y STANIIKUS, P.ISO 9000: An opportumity for Records Management Professionals. Records Management Quarterly, 1993, p. 3-11

• ISO 15489-1:2001. Information and Documentation-Records Managenment-Part1: General.

• ISO 15489-2:2001. Information and Documentation-Records Management- Part 2: Guidelines

# CERTIFICAR LA CALIDAD EN UN ARCHIVO. EL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DOCUMENTAL, REGISTROS E INFORMACIÓN DE LA DIPUTACIÓN DE ALICANTE Y LA ISO 9001:2000

***Mª Angeles Martínez Micó***
Area de Recursos Humanos y Régimen Interior
Gestión Documental, Registros e Información

## 1.- A MODO DE INTRODUCCIÓN

Queremos agradecer a la dirección del Archivo de Castilla-La Mancha la oportunidad que, de nuevo, nos dan al invitarnos a participar en estas Jornadas, en esta ocasión, dedicadas a la Gestión de la Calidad en los Archivos, y así, poder contar nuestra experiencia profesional. Queremos agradecer, también, al público asistente el interés demostrado por el tema.

Seguramente la organización se ha acordado de nosotros, porque sabe que el 5 de junio de 2001 el Departamento de Gestión Documental, Registros e Información de la Diputación de Alicante, obtuvo el Certificado de Aseguramiento de la Calidad sobre los Servicios Prestados en base a la Norma ISO 9002:1994, y, recientemente, hemos sido auditados por AENOR para certificarnos con la Norma ISO 9001:2000.

En el año 2001 la cuestión resultó novedosa por ser el primer departamento de una entidad local, dedicado a la gestión documental, el primer Archivo, certificado por AENOR. De esta experiencia ya dimos cuenta en un artículo aparecido en el nº 2 de la revista d'Arxius i

Biblioteques COMPACTUS, y en una ponencia presentada en diciembre de 2002, en las II Jornadas de la Asociació d'Arxivers Valencians[1].

En rigor, lo que presentamos no es particularmente, o al menos, exclusivamente una experiencia archivística.

Somos archiveros, podríamos hablar de instalaciones de Archivo, de identificación de series, de valoración, de expurgo, de reglamentos, de documentos electrónicos, pero entiendo que no estamos aquí para explicar teoría o práctica archivística, sino para contar lo que supone la implantación de un sistema de gestión de calidad a un servicio público de gestión documental, siguiendo parámetros pensados en principio para la empresa privada.

Pero no es fácil hablar de calidad. No somos expertos en la materia. Estamos aquí porque hemos conseguido certificarnos dos veces por AENOR, y se supone que tenemos algo de experiencia pero aún, después de tres años, sigue siendo dificultoso hablar del tema. Todavía no tenemos incorporado a nuestro subconsciente profesional la terminología farragosa de las normas ISO.

Enric Giner del Ayuntamiento de Esplugues, en la conferencia inaugural "Modelos de Excelencia en la Gestión Pública", incluido en la Memoria de la II Edición del Premio Ciudadanía celebrado en Alicante el pasado año 2002[2], citaba Japón como impulsor del concepto de gestión a aplicar en las empresas en los años 70 y 80.

Parece ser que, finalizada la Segunda Guerra Mundial, el país oriental no podía permitirse el lujo de malgastar en materias primas y, por tanto, era necesario, asegurar que las cosas saliesen bien a la primera. Aparece así el primer concepto de calidad. Occidente queda al margen y continúa con la concepción taylorista de la producción, el trabajo en compartimentos estancos, cada trabajador conoce su parte pero no el proceso completo.

En 1985 el Presidente de Japón decía "nosotros ganaremos y el occidente industrial perderá. Ustedes son portadores de una enfermedad mortal: sus empresas son tayloristas. Pero lo peor es que sus mentes también lo son. Están satisfechos de cómo hacen funcionar sus empresas, poniendo en un lado a los que piensan y en el otro a los que enroscan tornillos". Estaba enunciando uno de los principios fundamentales de la calidad, la participación de los empleados.

Esta idea de gestión, esta forma de gestionar las empresas orientales, fue rápidamente implantada en occidente. ¿Es este un espejo válido dónde mirarse la Administración Pública?. ¿Es razonable pensar, junto con algunos colectivos que la Calidad es una moda que pronto pasará?

### 1.1. LA CALIDAD ¿UNA MODA?

El modelo de ayuntamiento que nace en la transición hasta la actualidad se ha ido agotando.

---

[1]Mª Angeles Martínez Micó. El Departamento de Gestión Documental de la Diputación de Alicante, un Departamento que trabaja en Calidad. Revista d'Arxiurs i Biblioteques COMPACTUS, nº 2, Valencia, 2001. Págs. 20-23.
[2]Gestión de la Calidad Total. 10 Experiencias de Exito en Servicios Públicos 2002. Memoria de la Segunda Edición del Premio Ciudadanía. Alicante, Diputación Provincial, 2003.

Superado el modelo burocrático-taylorista, útil en otro tiempo y contexto, las administraciones locales han vivido cuatro etapas diferentes[3].

De 1979 a 1983 fue un momento de reorganización de las Administraciones Locales, tratando de resolver las demandas más urgentes de los ciudadanos. Destaca la preocupación por la organización administrativa, necesaria para dar respuesta a las grandes deficiencias que tenían nuestros pueblos y ciudades.

El período que abarca de 1984 a 1991 se caracteriza por el boom del crecimiento económico y de las grandes inversiones públicas. Hay tímidos intentos de mejora y acercamiento de la Administración al ciudadano.

Entre 1991 y 1995 crece la preocupación por la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos por parte de los poderes públicos. Sin embargo, es un momento de crisis de la Hacienda Local y de cuestionamiento permanente por el grado de eficiencia en la prestación de servicios públicos.

A partir de 1992 se implantan sistemas de gestión de la calidad en el ámbito municipal, generalmente vinculados a proyectos-ciudad, caso de Alcobendas, Bilbao, Barcelona, Calviá, Sevilla, etc. Empezamos a familiarizarnos con las cartas de servicios, buzones de quejas y sugerencias, mejora continua, etc.

Se puede decir que, en este período, la calidad es una excusa en un camino sin vuelta atrás de mejora del servicio al ciudadano.

Los ciudadanos cada día tienen más claro su derecho a exigir servicios a cambio de sus impuestos. La mejora de estos servicios, en absoluto, debe suponer un aumento de los costes ¿cómo podemos mejorar? Quizás la respuesta esté en analizar cómo hacemos las cosas, cómo se hacían, cómo se pueden hacer. Sin darnos cuenta nos estamos metiendo en conceptos de calidad.

¿Es realista hablar de calidad en la Administración? En principio, no existe ninguna contradicción, entre lo que supone la implantación de un sistema de gestión a un departamento público y el cumplimiento de los principios de economía, eficacia y eficiencia en la que se basa el procedimiento administrativo.

Si somos eficaces y cumplimos los objetivos previstos, si somos eficientes y lo hacemos con el menor coste posible, y si, además, lo hacemos pensando en conseguir la satisfacción del ciudadano, estamos gestionando calidad.

Una vez más la Administración intenta seguir el camino que desde hace bastantes años están recorriendo empresas del sector privado. Eso sí, sin perder el norte, ya que la motivación y el objetivo, entre un sector y otro es diferente. Está claro que la mejora continua, los sistemas de calidad total con todas sus variantes han permitido al sector privado alcanzar mayores cotas de competitividad y que determinadas empresas tengan una mayor presencia en el mercado.

[3]Federación Española de Municipios y Provincias. Grupo de Trabajo sobre Calidad y Modernización de las Administraciones Públicas. Consideraciones sobre la Calidad en la Administración Local. Madrid, 1999.

El objetivo de la empresa pública sigue siendo el servicio al ciudadano, lo que en muchas ocasiones es incompatible con alzar el listón de la competitividad. Se trata de aplicar técnicas de mejora a los servicios públicos, siempre girando alrededor de las necesidades, expectativas y satisfacción de los ciudadanos. Es decir técnicas que ayuden a reinventar la participación y el desarrollo del sistema democrático en las organizaciones públicas.

Está claro que la Administración no puede seguir modernizándose con la misma lentitud como lo ha hecho hasta ahora. La idea de calidad puede ser un buen sistema para avanzar.

## 2.- EL CAMINO HACIA LA CALIDAD EN LA DIPUTACIÓN DE ALICANTE

En el caso de la Diputación de Alicante fue en la legislatura 1995-1999 cuando se empezó a hablar de conceptos tales como mejora continua, sistemas de autoevaluación, satisfacción de clientes, aseguramiento de la calidad...

Partiendo de dos premisas fundamentales que se dan en esta institución, madurez de la organización y un alto nivel profesional, fue a finales de 1999 cuando el anterior Diputado Delegado del Área de Recursos Humanos y Régimen Interior planteó a los responsables de los departamentos dependientes de su área, los objetivos globales a conseguir a lo largo de la legislatura, entre los que estaba trabajar en una línea de aseguramiento de la calidad y poder ser certificados por una empresa auditora.

El objetivo a alcanzar se plasmó en un documento emitido por el Diputado Delegado, para el Área de Recursos Humanos y Régimen Interior.
En uno de sus párrafos dice "... consciente de la importancia que los servicios prestados por los departamentos del Área tienen para el funcionamiento interno de la Diputación y para el cumplimiento externo de su misión, dispone que cada una de las unidades y departamentos del Área con funciones específicas implanten un sistema de la Calidad como forma de gestión".

Este objetivo es asumido en su totalidad por el Departamento de Gestión Documental, Registros e Información.

Y así en 2001 el Departamento de Gestión Documental obtuvo la Certificación de Calidad en base a la Norma UNE EN ISO 9002:1994.

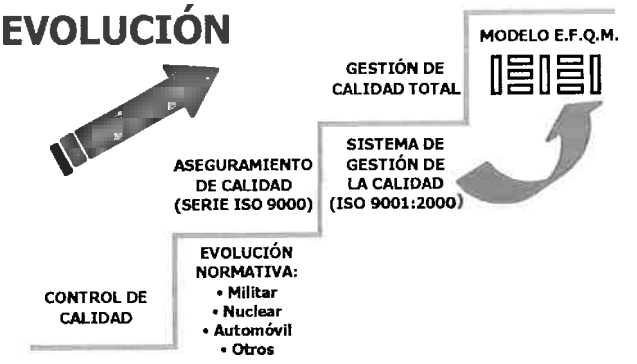
Recientemente, siguiendo con el compromiso de trabajar bajo un sistema de gestión de calidad, adecuándonos a los tiempos, nos hemos certificado con la Nueva Norma UNE EN ISO 9001:2000 Sistema de Gestión de la Calidad, revisando, para ello, formal y funcionalmente, todo el sistema de trabajo del Departamento y, consecuentemente, el sistema documental en que se basa.

En esta historia es importante resaltar un detalle que condiciona la evolución de todo el proceso. La Diputación de Alicante no trabaja, en una primera fase, por una certificación única para toda la organización, ni siquiera, en principio se certifica por áreas de competencia, o por procesos, como podría ser lo lógico, el objetivo planteado es que cada departamento opte a la certificación cuando esté preparado para ello y, por tanto, el camino a seguir es autónomo e independiente.

Sin embargo, podría ser que, las mayores oportunidades de ahorro estén en romper la estanqueidad de los departamentos, en gestionar transversalmente, en potenciar las relaciones interdepartamentales, en gestionar por procesos, pero esa es otra historia.

### 2.1 La elección de las normas ISO. Acierto o error

Hay distintos caminos de mejora contínua hacia la calidad total. Los controles de calidad implantados desde hace muchos años en la producción industrial, las normas ISO, el modelo europeo EFQM, otros modelos de excelencia. El elegido por la Diputación de Alicante, ya hemos visto, es un sistema de gestión de la calidad basado en las normas ISO.




Las normas ISO son terribles, formalistas, burocráticas. Todo tiene que estar documentado y todo se tiene que demostrar. No es suficiente decir que una cosa se hace, de todo debe quedar el oportuno registro.

En un mundo ya de por sí burocrático como es la Administración, aplicar este sistema puede resultar duro. Papeles y más papeles.

Siempre nos quedará la duda de si ha sido un camino acertado. Podríamos haber seguido el modelo EFQM, o cualquier otro modelo de excelencia, algo más flexible para aplicar en la Administración Pública. Incluso, dicen que con menos exigencia burocrática y documental. Es una incógnita que no podemos resolver.

Si es cierto, y no hay que alarmarse por ello, que las ISO tienen muchas exigencias documentales. Burocratizan, si cabe todavía más, el día a día del trabajo de los departamentos, y en la Administración esto hace que llueva sobre mojado.
Esperemos, no obstante, que el tiempo ayude a despejar estos nubarrones y demuestre resultados en eficacia, eficiencia y satisfacción del ciudadano.
Si eso se consigue daremos por bien empleado el tiempo y papel gastado en la implantación de nuestro actual sistema de gestión.

De cualquier forma, y sin que suene a excusa, certificarnos era un objetivo de la Corporación. Bien es cierto que, al plantearse por departamentos, podríamos habernos quedado fuera, no compartir el objetivo, pero esa posibilidad nunca se barajó, por dos razones fundamentales lealtad profesional y, oportunidad para conseguir un incentivo con reparto lineal para todos los trabajadores del Departamento. La Diputación, desde el principio, entendió que era una carga de trabajo importante a añadir a las tareas diarias de los funcionarios y decidió compensarla.

Recuerdo un consultor, en algún curso, que decía que un sistema de gestión de la calidad no sería realmente eficaz hasta que la organización, los trabajadores, no lo hubiesen digerido y asimilado dentro de sus tareas diarias. Es decir, según él, no se podía funcionar poniéndonos y quitándonos la gorra de la calidad. Concibiéndola como trabajo extra.

No vamos a engañar a este auditorio tan respetable, pero han pasado casi tres años de la primera certificación y, tan sólo unos días de la segunda, y cuando hay que pasar una auditoría interna o externa, de seguimiento o de certificación, lo que como mínimo ocurre una vez al año, suena la alarma y todo el personal debe ponerse la gorra de calidad, no para cumplir en unos días las exigencias de todo el sistema que son muchas pero sí, al menos, para repasar, si están convenientemente documentadas.

No quiero que se entienda, en absoluto, que nuestra posición respecto a la calidad es negativa o derrotista, sino todo lo contrario. Estamos aquí porque pensamos que es útil y que el Departamento ha conseguido a partir de la implantación del sistema avances considerables.

**2.2 La ISO 9001:2000**

Debemos reconocer que hay un salto cualitativo importante entre la antigua Norma de Aseguramiento de la Calidad dónde existía una gran exigencia de tenerlo todo documentado para poder demostrar que cumplías con lo dicho, respecto a la serie 2000 que sí se aproxima a modos de gestión eficaces de una empresa.
La ISO 9001:2000 contempla, desde nuestro punto de vista, un sistema más racional que, sin despreciar, en absoluto, los trabajos realizados y todo el sistema documental desarrollado en base a la antigua Norma, proporciona al Departamento el medio para pasar de la conformidad a la eficacia.

Hay quienes creen que las normas deberían desecharse, incluso acusando a la serie ISO 9000 de haber ocasionado considerables daños a la industria, al introducir más burocracia y más restricciones, obligando a las organizaciones a hacer cosas que no añaden valor real.

Está claro que el propósito de las versiones 1987 y 1994 era crear sistemas documentados.

Sin embargo, los defensores de los sistemas de gestión en base a la serie ISO 9000:2000 dicen

que estas normas animan a las organizaciones a determinar las necesidades y expectativas de aquellos a quienes servimos, de fijar objetivos para satisfacer esas necesidades, de idear un sistema de procesos para cumplir esos objetivos, de medir el rendimiento, y de mejorar continuamente la capacidad de satisfacer las necesidades de todas las partes interesadas.

## 3.- ALGUNA CONDICIÓN PARA QUE LA EMPRESA RESULTE EXITOSA

1. La calidad en una organización no se alcanza por esfuerzos espontáneos sino por la acción planificada desde posiciones de gobierno.

En cualquier sistema de gestión el tema del liderazgo es fundamental.

No puede implantarse un sistema de calidad en una organización sin un adecuado soporte político. La máxima autoridad debe animar y liderar todo el proceso de aplicación del sistema. Hay que vencer la natural resistencia al cambio de los miembros de cualquier empresa.

2. Debe existir una mínima estructura impulsora. Este grupo humano, como motor de cualquier cambio, debe estar dotado de la autoridad necesaria y ser reconocido como tal por la organización.

3. Como en cualquier proceso de cambio es necesario hacer un análisis sobre la situación real de la organización, a partir de una autoevaluación y quizás recogiendo la opinión de los clientes.

4. Por supuesto, es fundamental la participación de todos los actores en el proceso. Si los trabajadores, verdaderos artífices del proyecto no se lo creen, difícil será llevarlo adelante.

Es importante crear equipos de mejora continua y procurar que éstos trabajen sobre problemas reales del departamento, y que cuenten con los medios materiales y el tiempo necesario para desarrollar sus iniciativas.

5. Y, por último, siguiendo el consejo de un consultor ADAPTAR LA NORMA A LA EMPRESA Y NO LA EMPRESA A LA NORMA

## 4.- SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD ISO 9001:2000. REQUISITOS MÍNIMOS QUE TODA ORGANIZACIÓN DEBE CUMPLIR[4]

Superada la terrible tarea de hacernos amigo de la Norma, intentar traducir al cristiano su vocabulario, la propia Norma nos va reconduciendo y, en primer lugar, dice que fotografiemos la organización, plasmando gráficamente qué somos, cómo se trabaja, con qué personal cuentas, qué obligaciones debemos cumplir, quiénes son tus clientes, qué productos ofreces, etc.

Es decir, se trata de hacer una radiografía lo más exhaustiva posible, que nos diga dónde estamos y qué nos falta para coincidir con el espejo de la Norma de referencia.

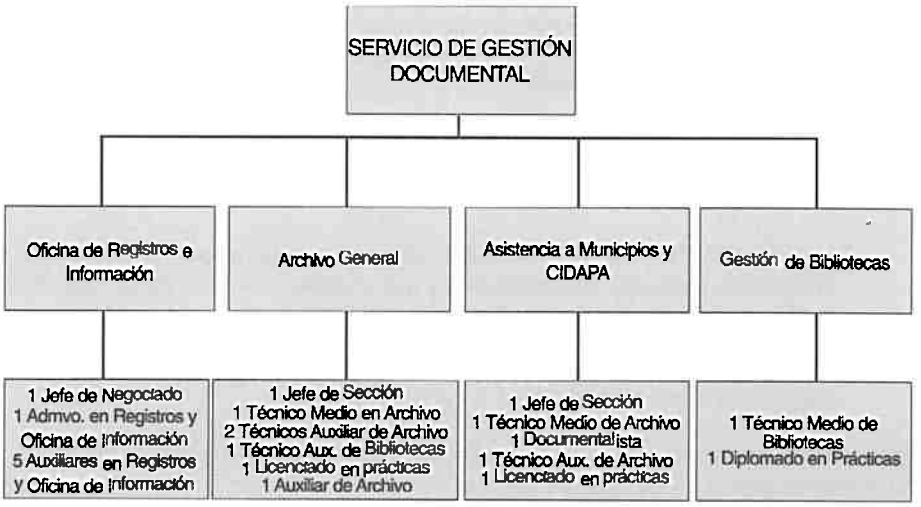
Según lo dicho anteriormente, hay unos requisitos previos que toda organización debe cumplir.

### 4.1 Tener definida la misión

En primer lugar, saber para lo que estamos, o lo que es lo mismo, tener perfectamente definida la misión.

El Departamento de Gestión Documental, Registros e Información tiene como misión general el desarrollo y puesta en marcha de programas de gestión documental en la Diputación de Alicante y sus Organismos Autónomos, con el fin último de ofrecer servicios de información que sirvan a la gestión administrativa, a la investigación y a la historia. Así mismo, desarrolla programas de asesoramiento y ayuda técnica en materia de archivos a los ayuntamientos de la provincia con poca capacidad técnica y económica.

### 4.2 Contar con la estructura orgánica y el personal adecuado



El Departamento dispone del personal competente, con la cualificación técnica y la titulación exigida para el desarrollo de los servicios encomendados por la organización.

Debemos contar con una estructura orgánica y con una distribución y asunción de responsabilidades entre todos los miembros del Departamento, evitando equívocos, banales o importantes que, a veces, cuando el número de miembros no es pequeño, pueden llegar a producirse.

**4.3 Contar con los recursos y el equipamiento adecuados**
El Departamento presta sus servicios desde dos espacios distintos:

- La Oficina de Registros e Información, el servicio a los archivos de oficina, y la gestión administrativa y presupuestaria del Departamento se ubican en el edificio de oficinas central, sito en Alicante, calle Tucumán 8.

- El Archivo General, la organización de bibliotecas, el asesoramiento técnico a municipios en materia de archivos, las actividades formativas, y el Centro de Información Documental, se localizan en el edificio del Archivo de la Diputación, en Alicante, calle Fortuny 6.

Ambas dependencias cuentan con las instalaciones y el equipamiento adecuado para realizar sus funciones y cumplir con los servicios encomendados.

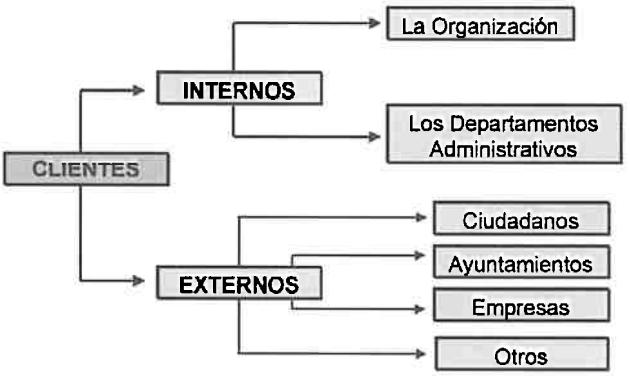
### 4.5 Tener un catálogo de servicios

De una forma esquemática los servicios que presta el Departamento de Gestión Documental son los siguientes:

- Gestionar los Registros Generales de Entrada y Salida de Documentos a la organización.
- Gestionar la Oficina de Información-Ventanilla Única con tres objetivos:
  - Servir de oficina de referencia de la Institución.
  - Facilitar información veraz y unívoca sobre la propia organización y sobre el resto de entidades locales de la provincia.
  - Gestionar aquellos procesos sencillos que agilicen la relación del ciudadano con la organización.
- Gestión del Archivo General
- Canalizar, racionalizar y promover la normalización en la creación de expedientes y su seguimiento, desde que nace el documento, su paso por las oficinas administrativas, su archivo en el primer nivel, hasta su ubicación final en el Archivo General de la Institución.
- Organizar los archivos de oficina y su coordinación con el Archivo General.
- Organizar las bibliotecas departamentales y de centros en la Diputación.
- Asesorar y organizar los archivos de los pequeños ayuntamientos a través del Plan de Ayuda a Archivos Municipales.
- Desarrollar y gestionar el Centro de Información Documental y Archivístico de la Provincia de Alicante.
- Actividades formativas en materia de archivos y bibliotecas.

### 4.6 Identificar a los clientes

Identificar a nuestros clientes es tarea prioritaria a la hora de implantar un sistema de calidad. Obligatoriamente, nosotros debemos distinguir entre el cliente interno, la propia organización, el resto de departamentos administrativos, y los clientes externos, haciendo en este caso dos distinciones, los ayuntamientos y los ciudadanos, empresas u organizaciones.



Con estos requisitos previos, se constituye el Comité de Calidad del Departamento como órgano de dirección, responsable del desarrollo, implantación y seguimiento del sistema de Calidad y que, junto con los grupos de trabajo, serán los encargados de formalizar y documentar las exigencias de la Norma.

El sistema documental lo constituye el Manual de Calidad, los Procedimientos e Instrucciones de Trabajo, la Documentación Externa y los Registros.

En el Manual de Calidad se recoge claramente el sistema a implantar en el Departamento.
Los principios en los que se fundamenta el sistema de gestión de la Calidad son los siguientes:

- Actividades enfocadas al cliente: identificar, comprender y satisfacer sus necesidades.
- Liderazgo dentro de la organización para orientar, dirigir e involucrar al personal.
- Participación y compromiso de todo el personal
- Identificar y gestionar las actividades y recursos
- Identificación de los procesos y su interrelación en un sistema global de gestión.
- Aplicar la mejora contínua en todas sus actividades
- Análisis de los datos e información generada para la toma eficaz de decisiones.

## 5.- SUMANDO VALOR A NUESTRA FORMA DE HACER

Ya hemos dicho que somos legos en sistemas de calidad. Transmitir en esta ponencia como hemos cumplido y cumplimos las exigencias del sistema de gestión de la Calidad ISO 9001:2000 implantado, en ocasiones, simplemente salvándolas e incluso soslayándolas, resultaría soporífero e incomprensible para aquellos compañeros no familiarizados con el tema.

Sin embargo, si nos gustaría comentar al menos aquellos puntos exigencia o consecuencia de la Norma que, realmente, han dado valor a nuestro trabajo, a nuestra forma de hacer y, lo que es más importante, ha tenido una repercusión en nuestros servicios y, por tanto, en los ciudadanos que de ello se benefician.

### 5.1 Responsabilidades de la Dirección. Liderazgo

El Departamento debe suscribir una política de Calidad en la que refleje su compromiso.

Esta queda recogida como anexo al Manual de Calidad. Obligatoriamente debe ser consecuente con los objetivos de la organización y las necesidades de los clientes.

Recoge líneas de actuación fundamentales y generales, señaladas por la dirección política: la mejora de los servicios a los ayuntamientos y a los ciudadanos. A los que se añade la mejora del servicio a la propia organización.

Es un texto muy genérico que todos los miembros del Departamento deben conocer, por lo que es conveniente publicitarlo a través de tablones, correo electrónico, reuniones informativas.

En el capítulo I del Manual se asignan responsabilidades a los miembros del Departamento: se distribuyen tareas y compromisos, y se asume la obligación de garantizar los recursos necesarios para conseguir los objetivos. Así mismo, se crea un Comité de Calidad garante de la implantación, seguimiento y revisión del sistema.

Esta revisión incluye seguimiento de los objetivos de calidad, seguimiento de las auditorías internas y seguimiento del plan anual de formación.

**5.2 Participación, competencia y formación del personal**

Implantado el sistema se promueve y fomenta la participación y el desarrollo del personal, determinando su competencia, proporcionando la formación adecuada y asignando responsabilidades.

La Norma pone especial énfasis en la competencia y la formación del personal. Es este uno de los pilares básicos del sistema de gestión. Es difícil participar y crear si no se tiene formación e información.

La formación se convierte en objetivo de calidad para el Departamento, entendiéndola coma una herramienta estratégica fundamental para el desarrollo de la organización y la mejora de los servicios.

Anualmente, debemos hacer un análisis de detección de necesidades formativas y, a partir de éste elaborar el plan de formación anual.

Las actividades formativas pueden desarrollarse internamente, aprovechando la formación de los propios compañeros, o recurriendo a servicios externos, potenciando, si es posible la transferencia de conocimientos.

Los objetivos de formación al considerarse objetivos de calidad, tienen su planificación, su seguimiento y, lo que es más importante, su evaluación, teniendo en cuenta el impacto sobre los trabajos a desarrollar.

Sin embargo, hay que tener en cuenta un matiz importante. La formación es un elemento motivador para el trabajador. Muchos cursos se hacen a petición del propio interesado para aumentar curriculum, o por propio gusto, como reciclaje o formación continua del profesional.

Limitar la formación a un objetivo exclusivamente empresarial y que, por tanto, hecho un curso se vea una transferencia clara al puesto de trabajo con resultados evidentes, susceptibles de evaluación, nos puede llevar a un terreno pantanoso.

Los auditores de AENOR se resisten a encontrar eficacia en la formación en aquellos cursos que no tienen resultados directos sobre los trabajos que se hacen. Es un problema a resolver.

Documentalmente la competencia del personal en el Departamento queda reflejada en una ficha personal donde se recoge el currículum del empleado, y el perfil del puesto de trabajo que ocupa, especificando la formación necesaria para desarrollarlo. La diferencia entre lo que la persona tiene y lo que debe tener tendrá como resultado su plan de formación para uno, dos o tres años.

Conforme el funcionario va recibiendo formación para cumplimentar el perfil del puesto, su responsable inmediato hará una valoración de la eficacia de la acción formativa.

Evidentemente, con la asunción de nuevas funciones o responsabilidades, cambio de programas informáticos, cambio en sistemas de trabajo, etc, se deberán adecuar los perfiles y planificar nuevas acciones formativas.

### 5.3 Gestión por procesos

La Norma ISO 9001:2000 está enfocada hacía la mejora de los procesos para incrementar su eficacia y eficiencia.

Es necesario, por tanto, identificar los procesos que cada organización desarrolla en su actividad con el fin de analizarlos, medirlos y poder plantear objetivos de mejora sobre ellos.

Por supuesto, sólo se señalarán objetivos en aquellos procesos que aporten valor, determinando indicadores para evaluar resultados.

Cada proceso va acompañado de sus correspondientes procedimientos e instrucciones de trabajo perfectamente documentados.

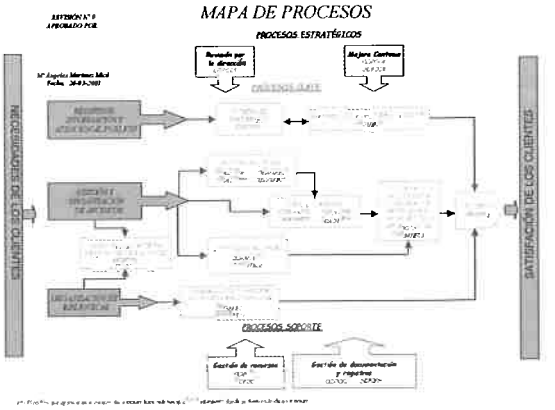
#### 5.3.1 Metodología en la Gestión por Procesos

1. Elaboración de fichas de procesos operativos o de negocio. Al menos a cada proceso deberemos señalar un indicador que nos ayude a medir su evolución y, en su caso, mejorar el proceso.
2. Pintar Mapa de Procesos del Departamento indicando las interacciones entre las distintas actividades.
3. Si procede, señalar objetivos de mejora de alguno o de todos los procesos, objetivos que deberán ir acompañados de su correspondiente planificación, señalando tiempos, recursos, y trabajo a realizar. Estas planificaciones las archivarán cada responsable en los correspondientes expedientes técnicos, dando cuenta del cumplimiento de las mismas o de las posibles revisiones que se tengan que hacer.
4. Trimestralmente, se dará cuenta al Comité de Calidad del seguimiento del indicador y/o seguimiento del objetivo de mejora señalado.

#### 5.3.2 Mapa de Procesos

El Mapa de Procesos es la representación gráfica de todas las actividades que se desarrollan en una organización, y en el que se reflejan las interacciones entre las mismas.

Realizado el Mapa de Procesos podemos decidir que proceso es conveniente documentar con procedimientos o instrucciones.



**5.4 Normalización y simplificación de procedimientos**
Un sistema de calidad basado en las normas ISO ya hemos dicho que es eminentemente formal y burocrático.

En su momento tener que escribir todo lo qué se hace, cómo se hace, qué actores intervienen y qué responsabilidades asumen cada uno de ellos, nos vino cuesta arriba.
Hoy tener todos nuestros procesos documentados, contar con guiones de trabajo no sólo para los que estamos sino para los que tienen que venir, los que tienen que formarse, es un paso importante.

La documentación de los procesos en un departamento como el nuestro, con distintas funciones todas ellas confluyentes en la gestión documental pero, al mismo tiempo, con protocolos de actuación distintos, supuso la creación como ya hemos dicho de grupos de trabajo para redactar, revisar, implantar y, después, mejorar los procedimientos.

Sabemos que un procedimiento escrito es una buena herramienta de mejora y simplificación.

Al hilo de esto se han definido plantillas e impresos, optimizando las posibilidades que ofrecen los programas informáticos. Con ello, se consiguen mayores niveles de eficacia y eficiencia en la medida que agilizamos los tiempos de respuesta y minimizamos los errores.

Disponer de plantillas, impresos o solicitudes normalizadas facilitan el trabajo al ciudadano ya que le ayuda a concretar su petición.

Por otro lado, merced a esos registros, vamos guardando evidencias de que las cosas se hacen, cómo se hacen y en qué tiempo, resultando una fuente de información y de datos que podemos analizar.

**5.5 Actividades enfocadas al cliente**
El Departamento, para mejorar sus servicios intenta detectar las necesidades de los clientes y establece contactos con los mismos a través de:

- Reuniones con responsables de Departamentos a los que se va a prestar el servicio.
- Recepción y análisis de quejas y sugerencias de los clientes.
- Detección de necesidades y expectativas de los clientes recogidas en informes iniciales, previos a la prestación de los servicios.
- En casos excepcionales, encuestas.
- En evaluaciones, finalizados los trabajos, recogidas en los informes finales.

Excepto en aquellos servicios cotidianos, prescritos legalmente, a los que se les da respuesta inmediata, la secuencia en la demanda de los servicios que presta el Departamento se ajusta más o menos al siguiente esquema:

- Solicitudes escritas o verbales. Peticiones de actuación que pueden dirigirse al Departamento o en ocasiones, al Diputado Delegado, quien a su vez la remite a la Jefa del Servicio.
- Distribución de las peticiones entre las correspondientes secciones.

- Revisión, registro y codificación de las mismas por los distintos jefes de sección según la actividad que se trate y que son analizadas conjuntamente con la Jefa del Departamento.
- Planificación conjunta de los servicios.
- Información al cliente sobre cuándo y cómo se va a realizar la prestación.
- Realización del servicio por el personal que corresponda.
- Evaluación de los servicios prestados.

La Dirección del Departamento es responsable de la aceptación de las solicitudes, asegurándose de que el servicio es de la competencia del departamento, que existen recursos materiales y personales para prestarlo, que está en consonancia y coordinación con el resto de servicios y que no interfiere la planificación y el cumplimiento de objetivos anuales.

Todas las solicitudes quedan oportunamente registradas y, además siempre son contestadas por escrito, indicándole al cliente si es posible o no atender su demanda, cómo y en cuánto tiempo, y si se sale de nuestras competencias le direccionamos hacia el Departamento u Organización que, pensamos, pueda satisfacer su necesidad.
Las solicitudes para prestación de servicios se utilizan como herramienta anual para el planteamiento de objetivos del Departamento.

El requisito de comunicación con el cliente se establece utilizando cualquiera de las vías más comunes, personal, telefónica, vía web.

Se ha establecido un canal de comunicación vía Internet importante, dónde a partir de peticiones, recomendaciones, quejas, puede surgir una fuente de datos que nos ayuden a crecer y mejorar nuestros servicios.

El análisis de los datos relacionados con la satisfacción del cliente surgen de:

- Comunicación directa con los clientes, recogidas formalmente en un informe redactado al efecto
- Grupos de discusión; reuniones entre responsables en las que se pongan en conocimiento aspectos mejorables de los servicios, reuniones con los trabajadores, etc.
- Informes emitidos por otras unidades, indicándonos deficiencias encontradas en nuestros servicios.
- Encuestas, sólo en casos excepcionales, siempre que el objetivo esté claro.

Así mismo, se registran las quejas, observaciones o sugerencias de los clientes que tienen a su disposición un modelo diseñado al efecto y un buzón instalado en lugar bien visible para facilitar la entrega.

**5.6 Mejora continua de los servicios.**
El sistema de gestión implantado en el Departamento está enfocado a la mejora continua, mediante el uso de la política de calidad, los objetivos de calidad, resultados de auditorías, el análisis de los datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección.

Anualmente, señalamos unos objetivos de mejora, de acuerdo con los recursos personales y presupuestarios con los que contamos. Objetivos a los que hacemos seguimiento trimestral para corregir desviaciones.

La Norma ISO 9001:2000 en su apartado 5.1 Compromiso de la Dirección, requiere que la misma establezca la política de la Calidad y se asegure de que se establecen objetivos de Calidad.

Debe incluir igualmente el compromiso de aplicar la mejora continua como formula para incrementar la eficacia del sistema de gestión de la Calidad.

El círculo de la mejora continua, recoge herramientas que claramente nos ayudan a mejorar.


Si de cada tarea o trabajo erróneo o no muy bien hecho abrimos una no conformidad, y no sólo la solucionamos sino lo que es más importante la analizamos, y, si merece la pena, abrimos una acción correctiva que mejore ese proceso y evite en la medida de lo posible que se produzcan nuevas no conformidades, estamos mejorando.
Si a través de conversaciones, encuestas, entrevistas, comunicación por internet recibimos opiniones, sugerencias de nuestros ciudadanos, el análisis de estos datos, de esta información, seguro que nos ayuda a mejorar.

Si anualmente nos sometemos a examen, a que ojos externos evalúen nuestro trabajo, miradas de experto que no sólo nos va a sacar los defectos si no lo que es más importante, nos van a sugerir o señalar nuevas vías hacia una mejor gestión, estamos mejorando.

Si cada año nos marcamos un reto y a uno o varios de nuestros procesos, que ya tenemos controlados y medidos, les señalamos un objetivo de calidad, con ese esfuerzo estamos mejorando.

Si trimestralmente hacemos un seguimiento del sistema, corregimos desviaciones, analizamos indicadores, y al finalizar el año hacemos una revisión exhaustiva de cómo han ido las cosas, política de calidad, evaluación de proveedores internos y externos, análisis de datos, cumplimiento de objetivos de calidad, evaluación de la eficacia de acciones formativas, necesidades de nuevos recursos, adecuación o no del sistema implantado, estamos mejorando.

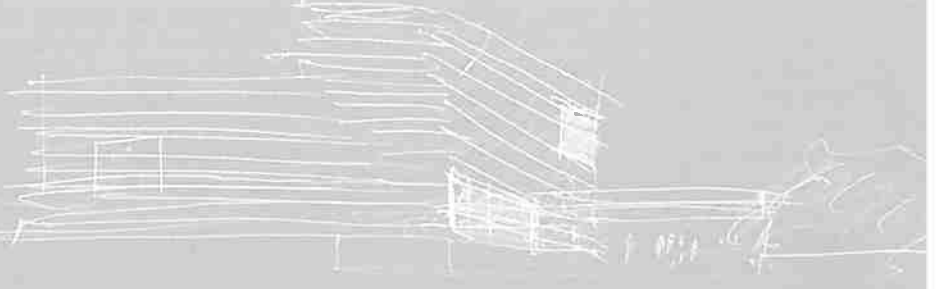
## 5.7 SISTEMA PARTICIPATIVO

Para finalizar, resaltar nuevamente, que sin la colaboración de todo el personal, es más, sin las ganas de todos, son pocas las posibilidades de éxito del sistema.
La gente ha de participar en cualquier ámbito (grupos de trabajo, círculos de calidad, comité de calidad) y ha de estar interesada en el éxito de la empresa.

En el caso del Departamento de Gestión Documental de la Diputación de Alicante la participación e implicación del personal ha tenido, además, una doble recompensa:
De un lado, la satisfacción de tener documentado su trabajo y de participar activamente en el sistema de gestión, y de otro, una compensación retributiva, al conseguir la certificación de AENOR, que resulta un elemento motivador, detalle importante que no podemos obviar.

## 6. BIBLIOGRAFÍA


- Albert Roig. L'evalluació de la qualitat a la Gestió Documental. Lligal, nº 12. Barcelona, 1997. Págs 219-229
- Bernabé Palacín Sáez. Experiencia en la implantación de la Norma de Calidad ISO 9002 en el Servicio de Urbanismo del Ayuntamiento de Logroño. Gijón, 1998.
- David Cano y Nuria Balagué. Calidad en los servicios de información. Doc 6 – Consultores en Recursos de Información. Barcelona, 2000
- David Hoyle y John Thompos. Serie ISO 9000:2000: ¿La tónica general ... o todo un desafío? ISO 9000 + ISO 14000 INFO 16/2001. Págs 10-15
- Deployment. Gestión de procesos en organizaciones de servicios. Alicante, 2002
- Federación Española de Municipios y Provincias. Grupo de trabajo sobre calidad y modernización de las administraciones públicas. Consideraciones sobre la calidad en la Administración Local. Madrid, 1999
- Forum Calidad 121/2001. Buzón de Consultas pags. 77-79
- Gestión de la Calidad Total. 10 Experiencias de éxito en servicios públicos, 2002. Memoria de la 2ª Edición del Premio Ciudadanía. Alicante 2003
- José Luis La Torre Merino. ¿Puede ser la opinión del usuario factor determinante en la programación anual del archivo? Revista Tría, nº 6, 1999. Págs 297-310.
- Libro Blanco para la mejora de los servicios públicos. Ministerio de Administraciones Públicas. Madrid 2000
- Mª Angeles Martínez Micó. Diagnóstico del sistema de calidad del Departamento de Gestión Documental de la Diputación de Alicante. Memoria de Grado. XI Curso Superior de Administración Pública. Instituto Universitario Ortega y Gasset. Madrid, 2000
- Mª Angeles Martínez Micó. El Departamento de Gestión Documental de la Diputación de Alicante, un Departamento que trabaja en calidad. Revista d'Arxius i Biblioteques COMPACTUS nº 2, Valencia, 2001. Págs. 20-23.
- Mª Angeles Martínez Micó. Reflexiones sobre aplicación de un sistema de calidad en el Departamento de Gestión Documental, Registros e Información. En Arxiurs per a una societat moderna. 2ª Jornadas de l'Associació d'Arxivers Valencians. Torrent, 11-12 desembre, 2002.
- Manual de Calidad y Procedimientos del Departamento de Gestión Documental, Registros e Información de la Diputación de Alicante.
- Matt Seaber. El foco de atención ISO 9000 se traslada de la conformidad a la consecución de resultados. ISO Menaement Sustems. Marzo-abril, 2002. Págs 4-5
- Norma EN-ISO 9001: 2000
- Requerimientos básicos del Sistema de Gestión de la Calidad según la Norma UNE-EN ISO 9001:2000. Mazars Consulting, 2003



# INNOVACIONES EN LA GESTIÓN ARCHIVÍSTICA Y DOCUMENTAL DEL ARCHIVO DE LA UNIVERSIDAD POMPEU FABRA: UNA MENCIÓN DEL PREMIO A LAS MEJORES PRÁCTICAS POR EL CLUB DE GESTIÓN DE CALIDAD

***Joaquim Borràs Gómez***
*Responsable del Archivo Universitario*

En el umbral de la evaluación de la calidad en las instituciones públicas, la Universidad Pompeu Fabra, ya a principios de los noventa, creó sus servicios universitarios a partir de las premisas de eficacia y rentabilidad, no quedando al margen de este proceso la propia creación del Servicio de Archivo y la implantación de un sistema integrado de gestión de documentos y archivos.

La culminación de esta apuesta inicial, fue la obtención de una mención del Premio a las Mejores Prácticas del Club de Gestión de Calidad, el 25 de junio de 2001 por las innovaciones en la gestión archivística y documental del Archivo de la Universidad. Este reconocimiento venía acreditado por un proceso de evaluación que se expondrá a continuación.

## 1. El marco para el desarrollo de un sistema de calidad

El Parlamento de Cataluña creó la Universidad Pompeu Fabra, por la ley 11/1990, de 18 de junio, con la finalidad de mejorar el sistema universitario catalán, imponiéndose, desde su creación, dos objetivos prioritarios, a saber "atender a la creciente demanda de plazas y, al mismo tiempo, contribuir a mejorar la calidad de la enseñanza universitaria".[1]

Centrándonos en la premisa de ofrecer enseñanzas y servicios de calidad, sus primeras actuaciones se encaminaron a cumplir este mandato; como se demuestra en la creación de estructuras académicas, científicas y administrativas que debían alcanzar la excelencia y la mejora continua.

Recientemente, con la aprobación de los Estatutos de la Universidad Pompeu Fabra (2003), se hace de nuevo hincapié en la necesidad de que las "unidades administrativas y los servicios universitarios actúen mediante la planificación operativa en el marco estratégico de la Universidad, y establezcan objetivos de calidad y efectividad dirigidos a la mejora continua[2]"; y continúan, "La Universidad tendrá que disponer de sistemas de evaluación y de garantía de la calidad de la gestión. Así como, promover los códigos de buenas prácticas en el ámbito de las unidades administrativas y los servicios universitarios".

En el terreno más operativo, la UPF se dotó del Plan Director (1999-2002) como herramienta que le iba a permitir desarrollar nuevos instrumentos en el campo de la planificación. En consecuencia, con este entorno, se formalizó el Plan de Actuaciones 2002-2003 en el cual se fijaron nue-

[1]Preámbulo de la Ley 11/1990, de 18 de junio, de la Universidad Pompeu Fabra (Diario Oficial de la Generalitat de Cataluña n. 1308, de 22 de junio de 1990).
[2]Artículo 183 del Decreto 209/2003, de 9 de septiembre, por el cual se aprueban los Estatutos de la Universidad Pompeu Fabra (Diario Oficial de la Generalitat de Cataluña, n.º 3974, de 25 de septiembre de 2003).

vos objetivos adecuados a los cambios internos y al nuevo contexto universitario marcado por la Ley Orgánica de Universidades (LOU). Finalizado parcialmente este plan, el Equipo de Gobierno ha definido nuevas prioridades para el próximo bienio, Plan de Actuaciones 2003-2005, y un desarrollo de éste a través del Plan de Objetivos de Gestión. Este período estará condicionado por las necesidades de confluir en un espacio común europeo de enseñanza universitaria y de investigación, y por el contrato-programa suscrito entre la UPF y la Generalidad de Cataluña.

Así, en este marco de gestión, el Archivo Universitario, al igual que todos los servicios universitarios, actúa a través de la planificación operativa en el marco estratégico de la Universidad, y establece objetivos de calidad y efectividad dirigidos a la mejora continua.[3]

## 2. El proyecto y el entorno estratégico

El establecimiento del Sistema de Gestión Documental y de Archivo (SGDA) en la Universidad Pompeu Fabra desde su creación (1990), representó una práctica innovadora y excepcional en su entorno. Las universidades españolas, en general, crearon paulatinamente los servicios de archivo cuando la situación era insostenible por la acumulación y la desorganización de la documentación almacenada caóticamente en el trascurso de los años. Esta situación no era muy distinta a las experiencias de otras administraciones que han extraviado información sustancial para su organización, con la consiguiente pérdida de tiempo y dinero.[4]

El SGDA en la UPF tiene como finalidad la eficacia en la recuperación y localización rápida y pertinente de toda la información y la eficiencia en los procesos de producción, utilización y conservación o eliminación de la documentación, según sea su valor administrativo, jurídico, económico e histórico.[5]

La implantación de un sistema de gestión documental es un paso decisivo de cualquier organización dentro de su política de calidad y mejora continua.[6] El sistema permite perfeccionar los métodos de información de la institución, optimizando su gestión y la recuperación de la información, y, por consiguiente, convertirse en una herramienta de apoyo a todas las unidades para mejorar sus resultados.[7]

---

[3]En estas nuevas directrices se enmarca la propuesta de "Incorporar la dirección por objetivos a todas las unidades administrativas que dependen de la Gerencia. Iniciar la realización de cartas de servicios".
[4]BORRÀS GÓMEZ, Joaquim "El archivo de la Universidad Pompeu Fabra: valoración del sistema y perspectivas de futuro" (Pendiente publicación por la Universidad de Valladolid).
[5]Posteriorment, al establecimiento del proyecto en la UPF venía a sumarse la norma ISO 15489, en la cual se resalta que "la normalización de las políticas y procedimientos de gestión documental garantiza que se preste atención y protección adecuadas a todos los documentos, al mismo tiempo que se pueda recuperar la evidencia y la información que contienen de una forma más eficiente y efectiva gracias a la utilización de prácticas y procedimientos normalizados." A pesar de todo, esta norma no incluye la gestión de los documentos históricos o permanentes, en tanto que el proyecto de la UPF sí.
[6]En la misma Norma ISO 15489, se menciona que su función es servir de guía en la gestión documental en el marco de un proceso de calidad para cumplir las normas ISO 9001 y ISO 14001.
[7]Tuset i Pons, Àngel "El sistema de gestió de Documents Corporatius (SGDC) de l'Institut Català de Tecnologia (ICT)", trabajo de final del V Máster de Archivística de la Universidad Autónoma de Barcelona – Asociación de Archiveros de Cataluña. (2003)

Los objetivos de la administración pública en los últimos años, cada vez se acercan más al ámbito de la empresa privada, siendo relevantes conceptos como la satisfacción de nuestros clientes (ciudadanos en general o, en nuestro caso, miembros de la comunidad universitaria) con criterios de efectividad y economía, razones éstas que obligan a las entidades públicas a organizar y recuperar la información o sus documentos para resolver los asuntos en términos de contención económica y mejora de los procesos productivos.[8] La gestión documental asume estos retos y nuestros servicios y productos deben ayudar a nuestros clientes (esto es, servicios administrativos y secretarías académicas) para mejorar su capacidad de gestión, invirtiendo menos tiempo en esta tarea y más en la satisfacción de sus demandas.[9]

La Gestión de la Calidad Total "TQM" ha sido un concepto que se ha ido imponiendo en las organizaciones como un camino hacia la excelencia y como un conjunto de técnicas para ayudar a mejorar los procesos de trabajo.

Según Albert Roig[10], los Principios básicos de la Calidad Total son: la orientación al cliente (externo o interno); la planificación ante las actuaciones simplemente reactivas; el concepto de proceso o gestión por procesos; la mejora continua; y la gestión por hechos y datos (indicadores).

Los principios de la gestión de la calidad son perfectamente asumibles por la gestión documental:

- Orientación al cliente: la finalidad de la gestión documental es facilitar a los usuarios internos (todo el personal de una organización) un sistema para organizar y tratar la documentación administrativa, la recuperación y localización de la documentación y la racionalización de los espacios de trabajo y de archivo; y a los usuarios externos, ofrecerles las garantías y el reconocimiento del derecho de acceso a la documentación.[11]
- Orientación a la innovación y mejora continua: la gestión documental es el eje esencial para vertebrar una organización, incorporando la gestión de los documentos electrónicos con cierta facilidad y solidez en los planteamientos metodológicos.
- Responsabilidad, implicación, creatividad y capacidad de iniciativa: con el debido reconocimiento, rango y recursos básicos, el servicio de archivo puede acometer estas condiciones esenciales de cualquier proyecto.
- Orientación a la formación: a través de programas o planes de formación y de seguimiento de la implantación del sistema.
- Tolerancia al error (esta premisa es obvia para cualquier proyecto, la gestión documental no está exenta de ello).

---

[8]ROBERGE, Michel "Gestión de calidad de los archivos". En: Tabula, Revista de Archivos de Castilla y León. Salamanca (1994), número 3; p. 105-124.
[9]ROIG, Albert "L'avaluació de la qualitat a la Gestió Documental" En Janus 1998.1 - Lligall 12 – Barcelona (1997), p.219-229.
[10]Ibid. Cit. ROIG, Albert "L'avaluació de la qualitat a la Gestió Documental", p.219.
[11]Norma ISO 15489 Parte 1 General. En la presentación de la norma, se hace ya referencia a la necesidad de crear una guía para gestionar documentos generados por organizaciones públicas o privadas, en relación con clientes internos y externos.

- Predisposición para solucionar problemas: la aplicación del SGDA tiene que solucionar problemas fundamentales (acceso a cierta documentación, problemas de espacio, rotación del personal, protección de documentos esenciales, etc.) y, por supuesto, no crear problemas nuevos.
- Capacidad de adaptación al cambio: el SGDA tiene que adaptarse a los cambios de su entorno y a los cambios tecnológicos (quizás el hecho más relevante de los últimos años sea sin duda la incidencia de las TIC).
- Capacidad de compartir conocimientos y trabajo en equipo: el trabajo con los demás profesionales de la organización (trabajo multidisciplinar) para resolver satisfactoriamente problemas en la creación de documentos, procesos y servicios (por ejemplo, la introducción de la firma electrónica). Obviamente, también el hecho de compartir conocimientos con el propio equipo del Servicio de Archivo.

Esta cultura de la calidad, en el caso de los archivos, según Ramon Alberch[12], se puede reflejar a dos niveles:

a) Considerando la gestión documental como un elemento sustancial en el contexto de un sistema de calidad global y al mismo nivel que otros recursos de la organización con más consideración hasta ahora (recursos humanos, recursos económicos, etc.). Asimismo, cabe destacar que la certificación de la calidad de cualquier empresa, conlleva necesariamente el buen funcionamiento de un sistema de gestión documental y de información.
b) Considerando la aplicación de un plan de calidad en una institución archivística. Es obvio que los servicios de archivo tienen que participar activamente en los planes de calidad de nuestras instituciones, ya sea para mejorar nuestros servicios ofrecidos tanto a los ciudadanos, como a la propia Administración.

En lo que a la UPF se refiere, y dada la naturaleza de la propia institución, podemos situar el desarrollo del sistema de gestión documental inicialmente en el primer nivel mencionado; aunque, con posterioridad, se ha evolucionado también en la dirección segunda, aplicando el plan de calidad de la Universidad al Servicio de Archivo[13].

Regresando a los orígenes del proyecto, el entorno en el cual se creó el SGDA en la UPF permitía, por un lado, desarrollar los instrumentos de control documental con los recursos informáticos suficientes -planificando su total automatización- y, por otro lado, incidir en un aspecto esencial de la estructura administrativa con acciones directamente encauzadas a la integración de todos los documentos y archivos de la universidad en un sistema único.

---

[12]ALBERCH, R. Els arxius, entre la memòria històrica i la societat del coneixement. Barcelona: Pòrtic, Editorial UOC, 2002. p.152-153.
[13]Hay un matiz a tener en cuenta en la implantación de la gestión de la calidad en el Archivo Universitario, pues, en nuestro caso, se trata siempre y principalmente de satisfacer a nuestro cliente, que por definición es la propia Administración, a través del personal administrativo, sin menoscabo de otros agentes (miembros de la comunidad universitaria y el ciudadano en general).

Para alcanzar estos objetivos se diseñaron unos instrumentos o componentes (el cuadro de clasificación, el calendario de conservación y eliminación, y los instrumentos de descripción), adquiriéndose para su administración la aplicación informática Documentik de la empresa canadiense Gestar, la cual se adaptó en parte a los requerimientos y necesidades de la UPF.

A partir de la implementación de esta herramienta informática se ha conseguido integrar toda la documentación de la Universidad en las distintas fases de su evolución; es decir, desde que los documentos se producen o reciben en los servicios y unidades, se tramitan o utilizan con finalidades administrativas, académicas o de investigación, hasta su disposición final.

En la evaluación externa relacionada con el premio de calidad, se valoró que este modelo de gestión documental y de archivo haya sido adoptado, en parte, por otras universidades y constituya un referente para otras organizaciones, conocedoras de esta experiencia positiva e innovadora en el sector de las tecnologías de la información.

En la implantación de un SGDA, hay que tener en cuenta los factores condicionantes o sensibles del entorno, como la adaptación rápida a los cambios de las estructuras y de la cultura administrativa, los sistemas de gestión del conocimiento de las organizaciones, o los distintos intentos de mecanización de la gestión (ventanilla única, proyectos de digitalización o creación virtual de expedientes), entre otros muchos factores que podríamos destacar.[14]

## 3. Desarrollo de la planificación operativa del Archivo Universitario

El Archivo Universitario, como unidad administrativa que depende de la Secretaría General, actúa a través de la planificación de un sistema integrado de documentos y archivos de la UPF y con la formulación de los objetivos anuales como instrumento de control y mejora de sus resultados.

El Archivo Universitario siempre ha intentado actuar con precisión en el contexto de la planificación para desarrollar el sistema integrado de documentos y archivos universitarios. Así, en los primeros años, al margen todavía del guión de la planificación estratégica y la gestión de la calidad, trabajó según los principios y técnicas del Records Management, de acuerdo con las premisas de la eficacia y la eficiencia de los procesos[15]. La adopción de un programa integrado de gestión de documentos venía favorecido por diversos factores, entre los cuales cabe mencionar la propia naturaleza de la documentación y las funciones incipientes del servicio. Además, la opinión generalizada de los profesionales de ese momento era favorable a la intervención del archivero en los archivos activos y, recíprocamente, se percibía un mayor interés de la Administración por sus documentos administrativos y por los archivos en las primeras fases. Asimismo, la gestión de la calidad se empezaba también a medir en términos de grado de efectividad de la organización en relación a su información desde su producción y explotación hasta su disposición final[16].

[14]Borfo, A. "La gestión documental de los documentos en las universidades. ¿Una solución perdurable?". En Archivos Universitarios e Historia de las Universidades. Biblioteca del Instituto Antonio de Nebrija de Estudios sobre la Universidad. N.º 9 (2003), p. 72.
[15]Según CRUZ MUNDET, J.R., "La gestión de documentos es el conjunto de tareas y procedimientos orientados a lograr una mayor eficacia y economía en la explotación de los documentos por parte de las administraciones". En La Gestión de documentos en el Estado Español: Balance y Perspectivas. Métodos de información p. 1 (http://www.uv.es/cde/mei17).
[16]Norma ISO 9001. La gestión de calidad de los archivos. En: Tabula. Revista de Archivos de Castilla y León. Salamanca (1994), nº 3.

Concretando, se establecieron dos grandes fases en el desarrollo del sistema, que incluían, a su vez, unas actuaciones o actividades asociadas:[17]

- Planificación (o Diseño):
  - Políticas y procedimientos de gestión documental
  - Análisis preliminar de los recursos humanos, materiales e informativos
  - Establecimiento de los componentes del sistema
  - Manuales de procedimientos
  - Integración tecnológica

- Implantación:
  - Programa de gestión de los documentos activos
  - Programa de gestión de los documentos semiactivos
  - Programa de gestión de los documentos inactivos o archivos permanentes
  - Protección de los documentos esenciales

Siguiendo esta planificación y la mejora continua de los distintos procesos, se realizó la evaluación de las actuaciones de forma casi paralela a su desarrollo para analizar las posibles causas de sus desviaciones con respecto a los objetivos iniciales. Así, por ejemplo, en lo que se refiere a la implantación de las Tecnologías de la Información (TIC), a pesar de la voluntad de integrarlas desde el inicio, se tuvo que posponer por no disponer de una oferta amplia de aplicaciones en un mercado todavía incipiente.

### 3.1 Planificación del SGDA

La planificación se centró en la concepción y desarrollo de los recursos e instrumentos técnicos del sistema de gestión documental, a partir del análisis de todos los factores y condicionantes institucionales.

**Componentes del sistema:**

- El cuadro de clasificación funcional y único para toda la Universidad, que permite identificar y organizar los documentos de la universidad según los asuntos a los cuales hacen referencia[18]. Este instrumento, sin duda, normaliza la formación de expedientes y, por consiguiente, la adecuación de la gestión documental al propio procedimiento administrativo. El cuadro de clasificación es el nexo entre los documentos,

[17]Con el tiempo se ha constatado que esta planificación por fases está en consonancia con la norma ISO 15489 Información y documentación - Gestión documental. Concretamente, se mencionan ocho fases: a) Investigación previa, b) Análisis de la actividad, c) Identificación de los requisitos de los documentos, d) Evaluación de los sistemas existentes, e) Identificación de las estrategias para satisfacer los requisitos documentales, f) Diseño de un sistema de gestión documental, g) Implantación de un sistema de gestión documental y h) Revisión post-implantación.

[18]De acuerdo con la Norma ISO 15.489 (9.5 Clasificación) El sistema de clasificación refleja las actividades de la organización de las cuales provienen y normalmente se basan en un análisis de las actividades de la organización".

los expedientes y las series documentales correspondientes, que, a su vez, se identifican con un nivel relativo a las funciones y actividades de la Universidad. Este componente es un signo de normalización de la producción documental que sirve, al mismo tiempo, para identificar, agrupar y ubicar físicamente los documentos, y ,por consiguiente, para su recuperación, sea cual sea su formato, soporte o procedencia orgánica. En la concurrencia de un sistema de gestión documental, todas las personas de la organización deben intervenir desde la generación y utilización de los documentos, a partir del conocimiento integrado del cuadro de clasificación que permite identificar y agrupar los mismos documentos de forma común y sin excepciones. Complementariamente, en la UPF se desarrollaron las definiciones de los conceptos del cuadro, un elemento más de racionalización y metodología en la gestión de éste. La aplicación de este instrumento es el eje fundamental para la organización de los archivos de oficina o gestión, que forman una red de trabajo, coordinada por el Archivo Universitario.

- El calendario de conservación y eliminación es un componente que, asociado al cuadro de clasificación, permite aplicar los criterios de valoración y expurgo para cada serie documental. El calendario se establece a partir de la aplicación de las reglas de conservación aprobadas para el conjunto de las universidades catalanas, de acuerdo con los procedimientos y normas de la Comisión Nacional de Valoración y Expurgo catalana, dentro de la cual se integró el grupo de trabajo para universidades (GATDU).[19] El resultado de este trabajo es el establecimiento del calendario de conservación que fija para cada serie estudiada unos plazos y una resolución o disposición final. Su aplicación aporta dosis importantes de racionalidad y control en la inflación documental, a pesar de que su misión es mucho más extensa que el expurgo, pues debe y puede regular el flujo documental en las primeras fases.

- Los instrumentos de descripción, concretamente en el caso de la UPF, estos se centraron en el repertorio o catálogo de expedientes y documentos, totalmente informatizado con la aplicación Documentik, que permite recuperar la información de los expedientes a través de cualquier campo del fichero. Su concepción automatizada permite que en estos momentos contabilicemos más de 105.221 registros, que corresponden a expedientes activos, semiactivos e inactivos; pero quizá lo más relevante es que 42.363 de ellos pertenecen a expedientes activos. Esto significa, sin duda, su utilidad efectiva en la fase de producción de los documentos y expedientes, momento en que se puede evaluar la aplicación real del sistema de gestión documental y la utilización de uno de sus instrumentos más significativos. Es decir, las unidades administrativas de la UPF describen y recuperan la información de sus expedientes desde su creación, según un formato común y fácil para el usuario.

[19]El resultado del trabajo del grupo de valoración y expurgo de las universidades catalanas, se puede consultar en la revista "Arxiu. Butlletí del Servei d'Arxius. Nº 36 Hivern de 2002. Qüestions de treball", de los autores Ángels Bernal, Antoni Borfo, Joaquim Borràs, Loli Moyano y Montse Vilalta.

- **Manuales:**

Un signo evidente de normalización de la gestión documental es la elaboración de los manuales de procedimientos, diversificados según sus usos y funciones específicas. Estos manuales fueron uno de los elementos que mejor se valoraron en el proceso de constatación de la práctica y del desarrollo del propio sistema. En aquel momento los manuales y sus contenidos eran los siguientes:

- **Manual de los archivos de gestión:**
  Se recogen los procedimientos de archivo para las oficinas, incluyendo los conceptos básicos, el funcionamiento del cuadro de clasificación y las operaciones de archivo hasta la transferencia o la eliminación de los expedientes, según su vigencia administrativa, legal o histórica. Este manual forma parte de la colección de manuales de procedimientos de archivo, siendo la base de la formación para usuarios, personal adscrito a las unidades administrativas. Actualmente, todos los manuales forman parte de los recursos de información accesibles en Internet y son también la base para los recursos pedagógicos de autoformación o e-learning que más adelante comentaré.

- **Manual de la aplicación informática:**
  Como continuación a los procedimientos anteriores, este manual incluye las instrucciones de uso de la aplicación Documentik y los conceptos fundamentales, a modo de guía, para los usuarios del sistema. Este manual es un producto realizado por el Archivo y está accesible para todos los usuarios con las actualizaciones a través de la web del Archivo Universitario y también se integra en los materiales pedagógicos de autoformación.

- **Manual de procedimientos:**
  Es quizá el manual más procedimental de todos, pues incluye la descripción de ciertos procesos de gestión documental y archivo para series determinadas o formatos documentales particulares de algunas unidades. Estos procedimientos se elaboran a la carta, de acuerdo con las necesidades detectadas o la solicitud por parte de los mismos productores. Habitualmente consta de una descripción minuciosa de todos los pasos y procedimientos en relación al procesamiento de una serie (por ejemplo las actas de calificaciones, expedientes de proyectos de investigación, programas de asignaturas, etc.). Es lo más parecido a un manual de calidad para cierta documentación; de hecho, su formato está extraído de estos manuales.

- **Manual de funciones:**
  Documento interno para el personal del Archivo donde se describe la misión y las funciones de cada puesto de trabajo del Archivo. Su utilidad es determinante como catálogo de responsabilidades asignadas y para el desarrollo de los objetivos individuales de cada año. Este documento se revisa periódicamente como una herramienta útil para fijar responsabilidades y objetivos a alcanzar en el marco de la planificación estratégica de la Universidad. Al tratarse de un documento interno, únicamente es accesible a través de nuestra información electrónica.

Cabe mencionar que en el momento en que se inició la evaluación de Archivo existían estos cuatro manuales, pero, actualmente, se han incrementado con otros instrumentos nuevos. Como, por ejemplo, el Manual para el tratamiento de los fondos audiovisuales de la Universidad y pronto podremos ya disponer también de algunas directrices o instrucciones para la gestión de los documentos y archivos electrónicos, hoy en fase de elaboración.

**• Normativa:**

Además de las disposiciones legales, un elemento normalizador es, sin duda alguna, el tradicional reglamento con que cualquier archivo y, por extensión, cualquier organización tienen que contar, a pesar de algunas circunstancias que a veces lo impiden. En el caso de los archivos universitarios y a tenor de la autonomía de nuestras instituciones, es posible y necesario desarrollar este marco legal que regule y fije las obligaciones de los distintos agentes que intervienen en los procesos documentales; asimismo, es relativamente ágil su tramitación, pues se aprueba por los respectivos órganos de gobierno de cada universidad. La novedad en el caso de la UPF fue incluir toda una serie de normas encauzadas a regular la gestión documental, más allá de los artículos propios de un texto de esta naturaleza. El Reglamento del Archivo Universitario (1999) es una síntesis para fijar los conceptos del sistema, las prácticas y las responsabilidades de todos, pero es también una garantía de derechos para todos los miembros de la comunidad universitaria. Además, incluye la Comisión de Archivos de la UPF, como órgano asesor del Secretario General, que tiene como propósito impulsar las políticas archivísticas y analizar las propuestas presentadas por el Archivo Universitario[20].

**3.2 Implantación y evaluación:**

La evidencia de un sistema de gestión documental es, sin duda, su funcionamiento efectivo en los archivos de gestión; es decir, la implantación de las técnicas y métodos para organizar y tratar la documentación administrativa en las primeras fases. Paralelamente, a este programa para la documentación activa se añaden los programas para la documentación semiactiva y para la documentación inactiva y/o permanente.

Para intervenir eficazmente en la documentación administrativa y los archivos de gestión, es necesario disponer de instrumentos y técnicas aplicables como un sistema o cuadro de clasificación, unos criterios de ordenación y unas instrucciones para transferencia o eliminación de documentos, básicamente. Estos fueron, pues, los primeros elementos del sistema de gestión documental que la UPF, por las razones ya mencionadas, empezó a implantar. El hecho de ser una administración universitaria incipiente, sin vicios, rutinas o supuestas prácticas ancestrales, además de postular una clara voluntad de calidad en el trabajo, fueron los mejores aliados para desarrollar el sistema. El resultado de una actuación rápida en este sentido, fue:

- La elaboración del cuadro de clasificación funcional y único.
- La aplicación de los procedimientos de archivo contenidos en el manual de los archivos de gestión.
- Los cursos de formación para usuarios del sistema.
- El estudio y la implementación de la aplicación informática.

[20]BORRÀS, J.; LLANSÓ, J.; MORENO, Á. "Los archivos de las universidades españolas: entre la historia y la sociedad de la información ". En: Boletín de la Asociación Española de Archiveros, Bibliotecarios, Museólogos y Documentalistas - ANADAB . L, nº 2 (2000) p. 18.

La implantación de todos estos instrumentos en los archivos de oficina, obligó a crear la red de archivos de gestión, verdadero sistema de coordinación entre los responsables de los archivos de estas unidades y el Archivo Universitario, como órgano dinamizador del sistema. En cada archivo de gestión se definen funciones y responsables para cada actuación (clasificación de expedientes, transferencia anual de documentos, eliminación de documentos, etc.). Esta red interconectada de archivos es una activo interesante que se valoró al alza en el proceso de evaluación externa, por reflejar de alguna manera el estilo de liderazgo por procesos.

**Formación:**

La oferta formativa en las universidades, como en otras administraciones, presenta una amplia gama de cursos para la formación y reciclaje de su personal. La apuesta por la formación en el área de gestión documental y archivos fue esencial para el proceso de implantación en los archivos de oficina. Es la clave para hacer efectiva su extensión uniforme en todos los órganos, servicios y unidades de la Universidad.

Se diseñaron dos módulos o cursos, con formato presencial en los primeros años, pero ahora totalmente con la modalidad de autoformación o e-learnig, aprovechando los recursos pedagógicos y la innovación docente de la Universidad.

**Concretando la oferta formativa en esta área, los dos cursos fueron:**

- El curso básico de gestión documental y archivo, cuyo objetivo era y es el conocimiento de los conceptos esenciales del sistema y la aplicación de las primeras técnicas y métodos de organización de la documentación en la fase activa. Su duración es de 12 horas y una sesión de seguimiento de cada participante en su puesto de trabajo, como resultado de un plan aprobado por el correspondiente jefe de servicio o unidad. Actualmente, esta sesión práctica se considera el último criterio o instrumento de evaluación del curso para determinar si el participante ha superado los conocimientos del curso. Así pues, la relevancia de esta sesión ha dado lugar al concepto de "traslado de habilidades y conocimientos al puesto de trabajo"[21]. No es un curso más para la obtención de un certificado, sino que se considera un requisito obligatorio para todo el personal administrativo, cuya finalidad es la aplicación de unas habilidades con el objetivo de implantar el sistema de gestión documental corporativo y único de la UPF.

- El curso de la aplicación informática Documentik, tiene como finalidad su implantación en los archivos de oficina, es decir, la informatización de todos los documentos y archivos del sistema de gestión documental. Si el curso anterior ya incluye referencias y ejercicios prácticos, este curso es todavía más instrumental y aplicativo para poder utilizar el programa informático. En cuanto a la duración y las condiciones organizativas son parecidas al anterior. El resultado del curso es la implementación del programa Documentik en los archivos de todos los órganos, servicios y unidades universitarias.

[21]El traslado de habilidades y conocimientos al puesto de trabajo, se considera un indicador importante del sistema de calidad de las organizaciones. Asimismo, debemos resaltar su incidencia doble: por un lado, forma parte del programa del curso como una sesión formativa y, por otro, es un instrumento o indicador fundamental para la evaluación del curso.

En estos momentos, los dos cursos se ofrecen íntegramente con la modalidad de e-learning y el Archivo Universitario ejerce un papel de tutoría y seguimiento del proceso de aprendizaje.

La incidencia de la formación en las organizaciones es, que duda cabe, un factor relevante para evaluar la calidad, considerando el grado de efectividad del progreso del conocimiento y las habilidades para la puesta en marcha de los procesos de mejora continua.

La motivación y el aprendizaje de las personas son algunas de las condiciones fundamentales para el funcionamiento de la gestión estratégica en las organizaciones.

**La informatización:**

Uno de los elementos más innovadores de la gestión documental en la UPF, fue la temprana implantación de la aplicación informática Documentik (1994), verdadera garantía de integración de todos los documentos y archivos en un sistema único. La utilización de las tecnologías de la información en la UPF era un guión de obligado cumplimiento, pues todos las unidades administrativas y académicas debían ofrecer servicios eficaces con la tecnología más avanzada.

Después del debido estudio preliminar sobre las aplicaciones disponibles para informatizar el sistema, se optó por la adquisición de Documentik, pues reunía los requisitos informáticos y la adaptabilidad a la gestión documental y archivística de la UPF.

Después de ser implementada la primera versión para Unix en el año 1994, la aplicación evolucionó hasta su versión actual para Windows con la base de datos FileMaker Pro, con el valor añadido que ésta recogía parte de las especificidades de nuestra Universidad, las cuales contribuyeron al desarrollo y mejora de la nueva aplicación. La evolución del sistema ha sido constante y representa una garantía para el futuro, como así lo demuestra la nueva versión con el lenguaje SQL-Server para el próximo año.

Desde la perspectiva de la calidad, las ventajas son evidentes :

- Recuperación eficaz de todos los documentos y expedientes, conociendo en cada momento su localización y estado de evolución en las distintas fases.
- Búsqueda de las actuaciones administrativas relacionadas con varios expedientes o temas.
- Reducción de los costes derivados de la conservación y utilización de los documentos.

Por citar algunas de las más significativas, junto a otras no menos importantes como la racionalización de los procesos documentales (transferencias), la selección del patrimonio documental con criterios técnicos y científicos, o la salvaguarda de los documentos esenciales.

En la evaluación del sistema, se destacaron estos aspectos por su repercusión inmediata en la atención a los usuarios con pertinencia y eficacia ante sus demandas de información y por el ahorro económico sustancial derivado del control de los procesos. Aunque quizá, nuevamente, el aspecto más valorado fue su aplicación en los archivos de oficina aportando la dosis necesaria de organización y racionalidad, integrándose todo en una única base de datos.

La evolución de la aplicación es constante, cada día surgen más necesidades y requisitos para adaptarse al entorno de las tecnologías de la información. En este sentido, son todavía muchos los retos, como lo demuestran la necesidad de integrar toda la información producida por distintas aplicaciones ajenas a la de gestión documental o las posibilidades de compatibilizar la gestión documental con los workflows o la utilización de los formatos de descripción normalizados para la documentación histórica.

## 4. Desarrollo de una planificación estructurada

En este camino constante para definir el sistema, se diseñó un plan operativo que incluía el establecimiento de la misión, la visión, con el correspondiente análisis DAFO, o la adopción de las estrategias y políticas, y la actuación según la dirección por objetivos anuales. Esta planificación tenía carácter cuatrienal (1999-2002), encontrándonos ahora pues en un período de prórroga y reflexión de la implantación del sistema.[22]

Como muestra de la evaluación posterior del sistema, y dentro de la planificación mencionada, se diseñaron los siguientes objetivos para el período mencionado:

### 4.1 Objetivos estratégicos:

**LÍNEA 1:** Evaluar y organizar la documentación activa de los archivos de gestión.

**LÍNEA 2:** Incrementar el tratamiento e integración de toda la documentación en diferentes formatos y soportes.

**LÍNEA 3:** Desarrollar la normativa sobre archivos y documentos.

**LÍNEA 4:** Reducir el volumen documental con criterios selectivos.

**LÍNEA 5:** Desarrollar las herramientas y canales de comunicación y formación.

**LÍNEA 6:** Reorganizar la gestión de la documentación semiactiva y los diferentes depósitos.

**LÍNEA 7:** Implementar los recursos informáticos disponibles.

De cada una de las líneas u objetivos anteriores, se desarrollaron anualmente los objetivos operativos y concisos con unos indicadores para medir el grado de efectividad; información retroactiva que ha servido de base para formular nuevos objetivos y para presentar la evaluación siguiente.

[22]Según la Norma ISO 15.489, en el apartado 8 Diseño e implantación de un sistema de gestión documental, "las estrategias de gestión documental tienen que estar documentadas en un plan estratégico, como un plan estratégico de gestión de la información, el cual se debería añadir a la documentación de la planificación global de la organización".

### 4.2 La evaluación como constatación de una práctica

En el transcurso del año 2001, se efectúo la evaluación del sistema de gestión documental para constatar la práctica que se presentaba al premio de mejores prácticas del Club Gestión de Calidad[23]. Esta evaluación se realizó en dos direcciones, por una parte el análisis de todos los instrumentos y herramientas en funcionamiento que sustentan el SGDA y, por otra parte, la evaluación de la implantación del sistema, a través de información retroactiva de los propios usuarios.

Como constatación fehaciente de este proceso se prepararon informes por el Gabinete de Organización y Evaluación de la Universidad, en la línea de aportar información sobre la práctica de gestión documental para optar al mencionado premio. Partíamos de la premisa que, para optar al premio, nuestra candidatura debía reunir las condiciones básicas de tratarse de una práctica innovadora y exportable a otras organizaciones parecidas.

A continuación, presentamos el resultado de la encuesta efectuada a nuestros usuarios (clientes) sobre el sistema de gestión documental y de archivo (SGDA), a partir de la formulación de las preguntas relativas a los principales servicios y herramientas del tratamiento disponibles. Estos datos nos permitieron tener una fuente de información de primer orden sobre la implantación del SGDA, a la vez que nos indicaron las posibles mejoras, tanto para la corrección de algunas líneas en marcha, como para el desarrollo de nuevas estrategias.

Dentro del cuestionario, se distinguían tres bloques: uno destinado a medir la satisfacción de los usuarios con respecto a los instrumentos del sistema (con especial incidencia, el cuadro de clasificación y los manuales), otro orientado a recabar la opinión de éstos en lo concerniente a la aplicación informática y el último para valorar la calidad de los servicios del Archivo Universitario (consultas, préstamos, transferencias, etc.).

Estos datos permitían demostrar a los evaluadores del proceso que, efectivamente, se trataba de un sistema descentralizado y totalmente informatizado de gestionar los documentos y los archivos de la UPF, que tenía y tiene como uno de los elementos esenciales la participación de los usuarios en el desarrollo del sistema.

El resultado de la encuesta, se presentó en unos gráficos que acompañaban a cada ítem y cuyas características eran:

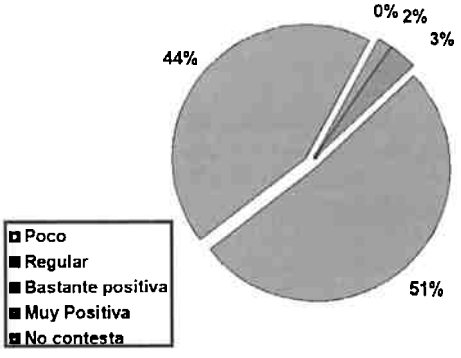
- Los indicadores utilizados están ordenados de menor a mayor grado de aceptación o satisfacción respecto a los servicios que el Archivo ofrece.

- La muestra es representativa de la opinión de los usuarios, dado que fueron encuestados 62 usuarios, es decir, un 50% del total.

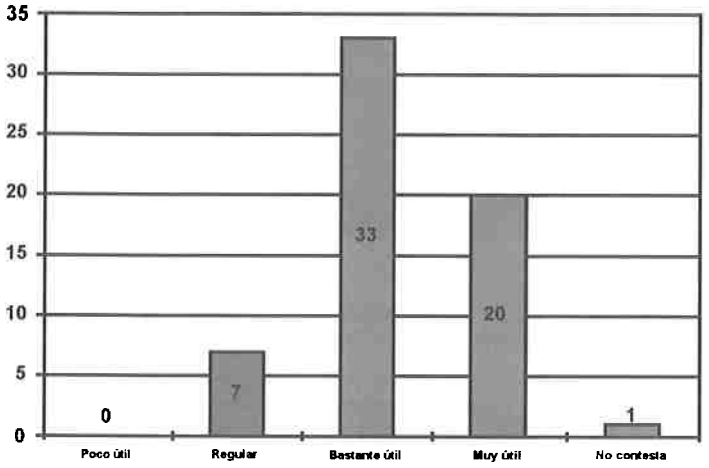
[23]http://www.clubcalidad.es/ (El Club Gestión de Calidad es una organización sin ánimo de lucro integrada por empresas y organizaciones de todos los tamaños y sectores de actividad, que quiere ser punto de referencia y lugar de encuentro para las organizaciones en su camino hacia la Excelencia). El Club Gestión de Calidad es el "National Partner Organization" de la EFQM (Fundación Europea para la Gestión de Calidad) y por tanto representante en exclusiva de la EFQM en España.

1. ¿Cómo valoráis el cuadro de clasificación y su aplicación en el archivo de vuestra unidad?

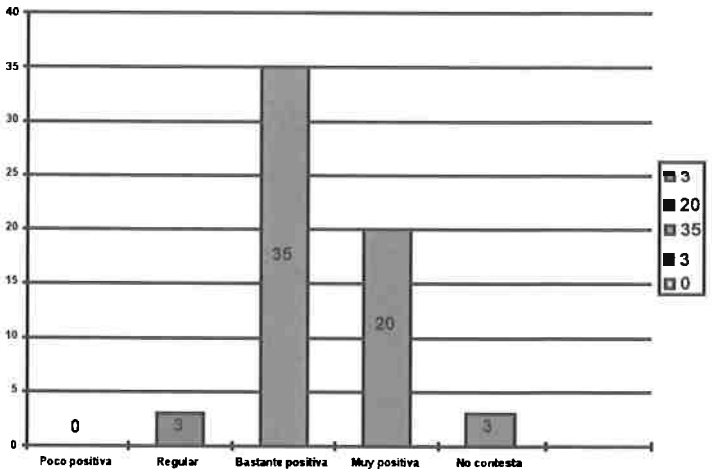

2. ¿Consideráis positivo el funcionamiento de la red de coordinación entre las unidades administrativas y el Archivo en los temas relacionados con la gestión de vuestros documentos y archivos?



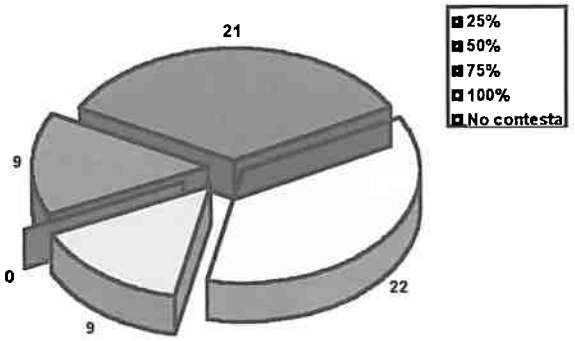
3. En general, ¿Qué opinión os merecen los manuales de procedimientos del Archivo ("manual de los archivos de gestión" y "manual del Documentik")?



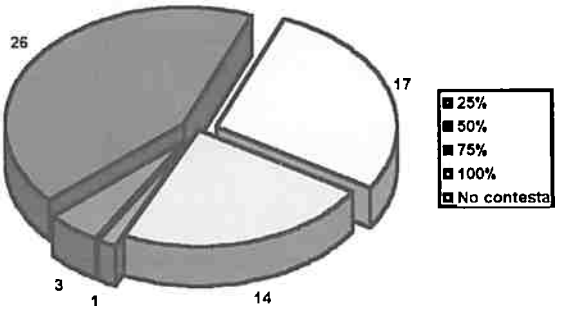

4. ¿Qué valoración podéis hacer sobre la aplicación Documentik?



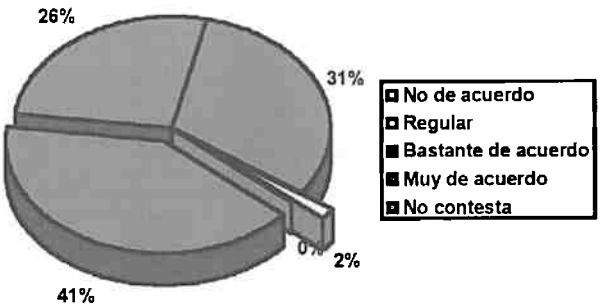
4.1 Con la implantación de esta nueva versión para Windows, ¿En qué tanto por ciento consideras que ha mejorado el rendimiento del sistema?



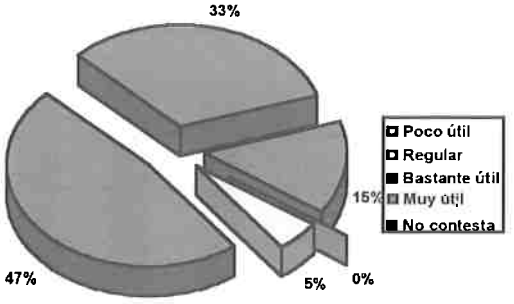

4.2 En relación al acceso a vuestra documentación, ¿Creéis qué vuestras consultas se han mejorado en rapidez y adecuación?



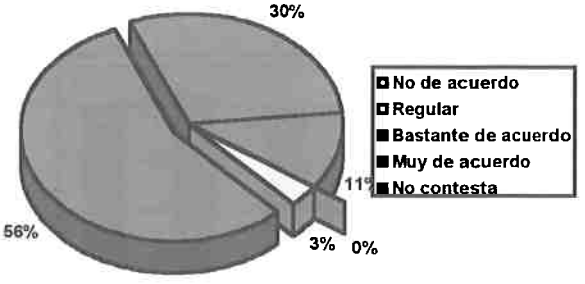

4.3 ¿Creéis que las operaciones de las transferencias de la nueva versión son más ágiles y prácticas?:



4.4 ¿Qué opinión tenéis respecto a los productos impresos (etiquetas y listas)?:

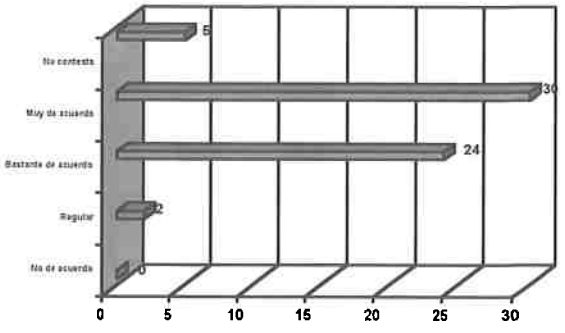



4.5 ¿Creéis que las posibilidades futuras de la aplicación son interesantes y beneficiosas para vuestra organización?

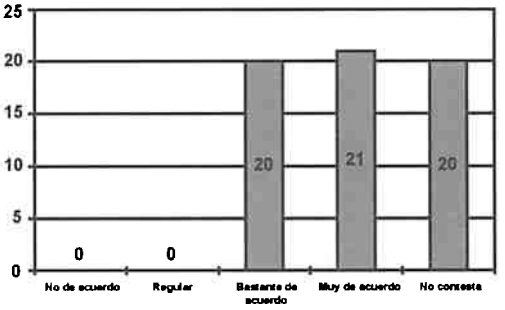



5. ¿Consideráis que los servicios que se relacionan a continuación son atendidos con exactitud y rapidez?

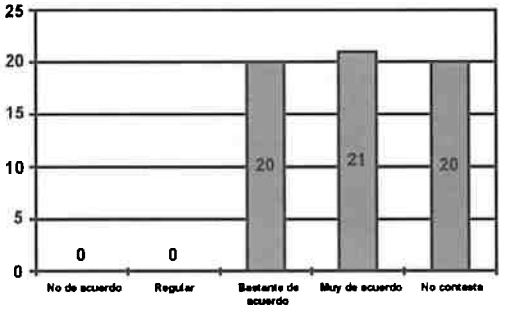
5.1 Consultas sobre la organización de vuestra documentación (clasificación, método de archivo, funcionamiento del Documentik, etc.):



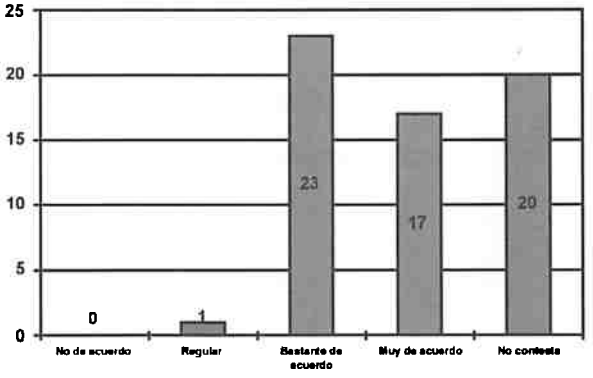
5.2 Solicitudes de préstamos de documentación:



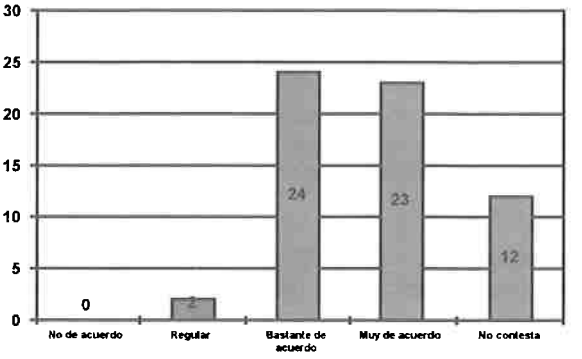

5.3 Peticiones de transferencia de documentos:




5.4 Consultas sobre valoración y expurgo de la documentación:



6. En general, ¿Estáis satisfechos del sistema de gestión de documentos y archivos de la Universidad?




**5. Valoración de resultados:**

Las estimaciones de estos resultados nos indican el alto grado de satisfacción y utilización del SGDA por parte de nuestros usuarios[24], a la vez que confirman la validez del modelo iniciado en el año 1991.[25] En términos generales, observamos que las respuestas recibidas reflejan una notoriedad de esta práctica, ya que rozamos la máxima puntuación en las respuestas obtenidas.

Por sectores podemos destacar:

a) La valoración sobre las herramientas y las aplicaciones del sistema (el cuadro de clasificación, los manuales de procedimientos, el programa informático, es decir, los apartados 1, 3 y 4 anteriores), es muy satisfactoria y la tendencia es valorar bastante o mucho los instrumentos a su servicio.

b) El grado de satisfacción respecto al funcionamiento de la red descentralizada de coordinación entre las unidades administrativas y el Archivo es muy elevado, ya que el 95% de los usuarios consideran que su funcionamiento es bastante o muy positivo. Ésta es una de las claves importantes del éxito del SGDA.

c) En lo que concierne a la opinión sobre el sistema informático, se observa igualmente la satisfacción por su utilidad práctica y efectiva, a pesar de que son quizás las preguntas relativas al sistema donde los usuarios se muestran más exigentes (por ejemplo, sobre los productos impresos). Posteriormente, hemos analizado

[24]Tomado las palabras de José Luis La Torre "se presenta por tanto como imprescindible averiguar el grado de satisfacción que tienen los usuarios en relación a los servicios que prestamos". (¿Puede ser la opinión del usuario factor determinante en la programación anual del archivo?... En Tría: Revista de la Asociación de Archiveros de Andalucía. Sevilla: AAA. N. 6 (1999), p. 298).
[25]Aquí nuevamente coincidimos con las apreciaciones de Michel Roberge, op. Cit. "La gestión de calidad de los archivos".

estos motivos, aunque podemos apuntar que algunos de ellos estaban relacionados con el desconocimiento de algunas funciones o utilidades del sistema. Será necesario tomar algunas decisiones para recabar información al respecto.

d) El análisis de las respuestas relacionadas con los servicios que el Archivo Universitario ofrece directamente a los usuarios (consultas, préstamos de documentos, transferencias, es decir, el punto 5), nos muestra elementos muy positivos sobre la línea de atención actual a sus demandas. Aunque consideramos el hecho de que se deberían incrementar algunos servicios, como, por ejemplo, la valoración y expurgo de la documentación, así como agilizar algunos procedimientos en marcha.

También en el proceso de evaluación del SGDA de la UPF, se aportaron algunos indicadores de control del proceso, que correspondían a los últimos años de implantación:

- Nivel de definición del sistema de gestión documental: elementos definidos del sistema.
- Nivel de implantación del sistema: número de unidades y servicios con el sistema implantado.
- Volumen de fondo documental controlado en el archivo general: por unidades de instalación y metros lineales.
- Número de transferencias recibidas
- Solicitudes de consulta y préstamos
- Número de registros informáticos

Para concluir, a grandes rasgos, podemos asegurar que los factores de éxito del SGDA en la UPF serían[26]:

1. La asunción de la gestión documental por parte de la organización universitaria (Órganos de Gobierno)[27], con una destacada presencia del Servicio de Archivo, proyectando su acción más allá de su función tradicional e inherente como centro de custodia y conservación del patrimonio documental.

2. La capacidad de adaptación al cambio organizativo, como sistema de gestión dentro de una cultura del cambio de una Universidad joven y dinámica.

3. El reconocimiento del trabajo de un equipo profesional, en el cual cabe incluir -en consecuencia- tanto el personal administrativo y de gestión, como el personal técnico del Archivo.

[26]Comparto algunas de las ideas y conclusiones expuestas por mi compañero A. Borfo "La gestión documental de los documentos en las universidades. ¿Una solución perdurable?". En Jornadas sobre Archivos Universitarios e Historia de las Universidades. Biblioteca del Instituto Antonio de Nebrija de Estudios sobre la Universidad. Nº 9 (2003), p. 78-79.

[27]En la planificación estratégica, un elemento importante son los factores críticos de éxito: por ejemplo, que la Gestión Documental obtenga el debido reconocimiento oficial, el rango y la adscripción, que debería ser del máximo nivel. Asimismo, deberíamos considerar otros factores como la aceptación por parte de todas las unidades y personas de la organización.

4. En este sentido, es sustancial el cambio de papel y liderazgo de los archiveros de las universidades, y de la mayoría de las Administraciones, en estos últimos años.

5. La implicación del personal compartiendo una serie de valores para lograr un cambio, ya que su actividades cotidianas contribuyen al nivel de calidad sobre el acceso y la protección de la información.[28]

6. El riesgo de impulsar nuevos servicios y funciones del Archivo Universitario, conformando un verdadero sistema integrado, superando ciertas tendencias más cercanas a la seguridad.

7. La transformación de la autoridad reglamentaria o normativa por una autoridad profesional o moral.

8. La tendencia para cambiar el trabajo de tareas por los procesos, con la finalidad de estar más preparados para la evaluación permanente y la mejora de resultados.

9. La disponibilidad de herramientas e instrumentos adecuados para el tratamiento de la documentación y los archivos, con especial hincapié en su total informatización con la aplicación Documentik.

**6. Algunos retos para mejorar la calidad del sistema:**

1. Conquistar el entorno para conseguir los objetivos fijados a largo plazo, obligándonos a orientar siempre nuestros servicios hacia las necesidades de nuestros clientes; esto es, el resultado de los intereses de la Administración Universitaria y nuestros usuarios.

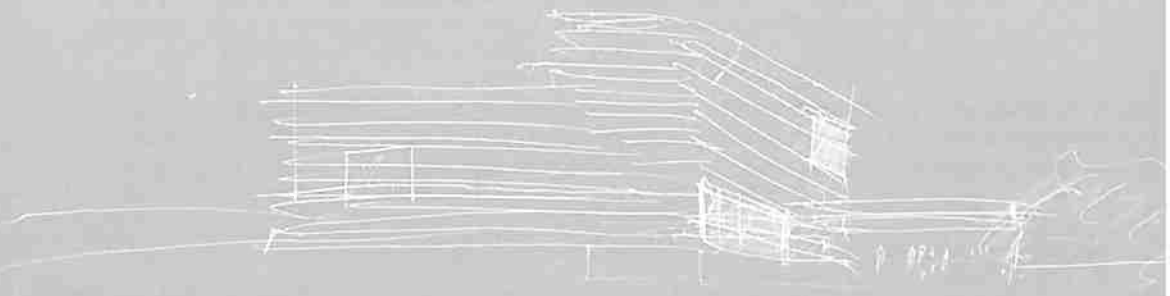
2. Intensificar el trabajo interdisciplinario entre todos los profesionales de la Universidad con incidencia en los distintos aspectos organizativos y documentales relacionados. Es imprescindible crear estructuras horizontales de profesionales que superen las antiguas divisiones y compartimentos excesivamente cerrados. Compartir conocimientos, información y experiencias desde diferentes puntos de vista.

3. Adaptarse a los cambios del entorno, cada vez más descentralizado y diversificado, con herramientas que respondan a la funcionalidad y los procesos por encima de las jerarquías y los sistemas estratificados.

4. Estudiar la posibilidad de adaptarse a la Norma ISO 15489. "Información y documentación. Gestión Documental", puesto que se inspira en la práctica llevada a cabo en la mayoría de países donde se desarrollan estos programas.

Si la Universidad, como servicio público, tiene la obligación de rendir cuentas de sus actuaciones a la sociedad, la cual le exige cada vez más transparencia y más responsabilidad, la calidad del sistema de gestión documental y de archivo es una pieza fundamental para alcanzar estos objetivos.

[28]ROBERGE, Michel "Gestión de calidad de los archivos". En: Tabula, Revista de Archivos de Castilla y León. Salamanca (1994), número 3; p. 106



# PRACTICAS DE CALIDAD EN EL ARCHIVO DE CASTILLA-LA MANCHA: EL PROYECTO DE ORGANIZACIÓN DE LOS ARCHIVOS CENTRALES DE LAS CONSEJERÍAS DE LA JUNTA DE COMUNIDADES

***Luis Martínez García***
*Director-Gerente del Archivo de Castilla-La Mancha*

"...tener los archivos ordenados para poder refrescar la frágil memoria humana es esencial"

José Bono Martínez
Discurso de Investidura (25 de junio de 2003)

## INTRODUCCIÓN

Iniciar esta ponencia con una frase expresada por el Presidente de la Comunidad Autónoma de Castilla-La Mancha durante un discurso institucional no es casualidad. No se trata tanto del asombro que nos pueda causar estas palabras sobre los archivos, poco comunes entre los dirigentes políticos actuales, - y que en el contexto en donde se realizaron se refieren a una de las condiciones específicas para poder trabajar y gobernar con eficacia - sino de centrar los objetivos del trabajo que queremos presentar.

Al margen de declaraciones más o menos rimbombantes, o de comentarios profesionales mejor o peor intencionados, es preciso insistir que nada es posible sin un cierto apoyo, llamémosle así, institucional. La labor archivística realizada en Castilla-La Mancha no es consecuencia de la varita mágica de un archivero-estrella, ni fruto de la casualidad y del azar. Muy al contrario, detrás de este proyecto se encuentra el trabajo e impulso de un numeroso grupo de responsables políticos y técnicos.

Cuando un jurado "inteligente" concedió al Archivo de Castilla-La Mancha la segunda mención del Premio a la Excelencia y Calidad de los Servicios Públicos en la Junta de Comunidades y en la Universidad de Castilla-La Mancha por:

"... la organización y puesta en funcionamiento de los archivos centrales de la Junta de Comunidades, proyecto innovador en el que destaca la organización transversal de la gestión documental y cuyo objetivo es integrar los archivos en un sistema de información dirigido a los ciudadanos, simplificando al máximo su acceso a la información, a lo que contribuye con la existencia de Carta de Servicios."[1].

En realidad premiaba un esfuerzo profesional, a veces abrumador y con escasa trascendencia social. Esta presunta escasa valoración externa, no impidió que los miembros del jurado vieran el impacto de los archivos en la estructura administrativa de la Junta y su vinculación directa con la mejora de los servicios públicos dirigidos a los ciudadanos.

Este reconocimiento público por parte de la Administración nos llena de vanidad y orgullo. Pero es el principio que no el fin. Nos obliga a un trabajo escasamente alentador, puesto que la organización de los archivos tiene un principio cierto y, generalmente, un final nebuloso. La mención, por tanto, es un revulsivo para todos nosotros pero al mismo tiempo una letra de cambio con un vencimiento en el tiempo.

[1]Resolución de 23-04-2003, de la Consejería de Administraciones Públicas, por la que se otorga el Premio a la Excelencia y Calidad de los Servicios Públicos en la Junta de Comunidades y en la Universidad de Castilla-La Mancha.

El texto que ahora presentamos es sólo una parte del proyecto valorado por el jurado. Nos limitamos a la realidad de la puesta en funcionamiento de los archivos centrales de las Consejerías. Nadie espere algo nuevo o espectacular; desde el punto de vista de un profesional es un trabajo más, que en nada se diferencia a las labores ordinarias de un archivero en su centro. Si acaso, un mayor volumen de trabajo y un impacto específico en toda una estructura administrativa.

No debemos sacralizar la calidad. Ésta sólo supone una labor de equipo en busca de un objetivo. Y para alcanzarlo lo definimos y medimos mediante unos valores a los que llamamos indicadores, siempre teniendo en cuenta la satisfacción de nuestros usuarios y analizando nuestros resultados mediante un ejercicio de evaluación crítica. En definitiva, implantarla es invertir en organización, buscando mayores beneficios futuros a cambio de un sobre esfuerzo en el presente.

## EL ARCHIVO DE CASTILLA-LA MANCHA

Antes de iniciar el relato de la metodología implantada en el proyecto, son necesarias unas breves palabras sobre la unidad con responsabilidad técnica en el mismo[2]. El Archivo de Castilla-La Mancha se crea, con el nombre de Archivo Regional, por la Ley 4/1990, de 30 de mayo, de Patrimonio Histórico de Castilla-La Mancha y se organiza su funcionamiento por Decreto 214/1991, de 26 de noviembre. En el año 1999, el Decreto 171/1999, de 29 de junio, por el que se establece la estructura orgánica de la Consejería de Cultura, cambia su denominación por la de Archivo de Castilla-La Mancha.

En el año 2001, el Archivo pasa a depender de la Consejería de Administraciones Públicas. En la actualidad se encuentra adscrito a la Secretaría General de la Consejería de Administraciones Públicas y se rige por la Ley 19/2002, de 24 de octubre, de Archivos Públicos de Castilla-La Mancha y por el artículo 4° y) del Decreto 139/2002, de 8 de octubre, por el que se establecen la estructura orgánica y competencias de la Consejería de Administraciones Públicas. Corresponden a la citada Secretaría General de la citada Consejería las siguientes funciones:

a) El Archivo de Castilla-La Mancha
b) La coordinación del subsistema de archivos de la Administración Regional, así como la ordenación y supervisión de sus fondos documentales.
c) El impulso, regulación y seguimiento de la metodología única de organización y funcionamiento de la documentación autonómica en los archivos de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha.
d) La cooperación y el fomento de la ordenación archivística de las entidades locales.

De acuerdo al artículo 24 de la Ley 19/2002, de 24 de octubre, de Archivos Públicos de Castilla-La Mancha, le corresponde al edificio del Archivo de Castilla-La Mancha las siguientes funciones:

a) Archivo intermedio e histórico en la organización central del subsistema de archivos de los órganos de gobierno y administración de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha.
b) Recoger, organizar, conservar y difundir la documentación procedente de los archivos centrales de las Consejerías y Entidades de carácter regional.

[2]Para más datos: MARTÍNEZ GARCÍA, Luis Archivos y políticas públicas en Castilla-La Mancha. ¿Quo vadis? en Revista d'Arxius. Informació i arxiu a l'administració pública n° 1 (2002) pgs. 169-201

c) Recoger, organizar, conservar y difundir la documentación de organismos, instituciones y entidades de carácter regional dependientes de la Junta de Comunidades que hayan sido suprimidas, independientemente de su antigüedad.

Según los artículos 22.2 b) y 23.2 de la Ley 19/2002, de 24 de octubre, de Archivos Públicos de Castilla-La Mancha al frente de los archivos centrales de las Consejerías y Entidades regionales y de los territoriales en cada provincia habrá un archivero perteneciente al Archivo de Castilla-La Mancha. Por tanto, sirvan estas referencias para explicar que el Archivo es una unidad con competencias más amplias que las meras de una institución tradicional.

En esta ponencia las actuaciones en materia de legislación, entidades locales, difusión o construcción y equipamiento del edificio deben ser soslayadas en beneficio de las intervenciones en los archivos administrativos. Aunque todas ellas fueron incluidas en el proyecto presentado, como una parte más del mismo, por coherencia y fluidez de esta exposición nos centraremos expresamente en el tratamiento archivístico.

Precisamente, la intervención del Archivo de Castilla-La Mancha en los archivos centrales es la cuestión más novedosa de todo este proyecto, no tanto por lo realizado en ellos como por la forma y manera de actuar. Los archiveros de las Consejerías son personal del Archivo de Castilla-La Mancha y como tales dependen orgánica y funcionalmente de la Dirección del mismo. Esta circunstancia permite una movilidad de los archiveros de acuerdo a las necesidades de las distintas Consejerías, una normalización real y un funcionamiento coherente con los recursos existentes.

Y es que los recursos humanos son la clave de todo este proyecto. Sin ellos resultaría imposible elaborar una planificación razonable y alcanzar los objetivos y fines previstos. La existencia de personal técnico de carácter permanente en todas las Consejerías de la Junta de Comunidades explica el impulso definitivo en la consolidación de los archivos centrales.

## ORGANIZACIÓN Y PUESTA EN FUNCIONAMIENTO DE LOS ARCHIVOS CENTRALES DE LA JUNTA DE COMUNIDADES (1999-2003)

### 1. PLANES Y OBJETIVOS

En 1995, desde la Consejería de Educación y Cultura se inicia el Plan Estratégico de Cultura y el Plan Director de Archivos, cuyos resultados serían publicados en 1998[3]. Mediante la participación de archiveros, profesionales e interlocutores sociales de la Región y de otras partes de España se elaboran una serie de objetivos, medidas y programas con la finalidad de resolver la situación de los archivos de Castilla-La Mancha.

Los objetivos estratégicos del plan se encuentran resumidos en siete grandes objetivos que engloban 17 medidas[4].

Dentro de estos grandes objetivos estratégicos, la organización y funcionamiento de los archivos de la Junta de Comunidades es uno de los programas asociados del Plan Director de Archivos y se halla integrado en el apartado cuatro en donde nos encontramos con los siguientes programas asociados[5]:

1. Creación del Archivo de Castilla-La Mancha
2. Construcción de la sede del Archivo de Castilla-La Mancha y adecuación de los archivos centrales de las Consejerías
3. Desarrollo de una normativa para el tratamiento homogéneo de la organización de fondos documentales

[3]Plan Estratégico de Cultura (1997-2006) Toledo: Consejería de Educación y Cultura, 1998 y Planes Directores (1997-2000) Toledo: Consejería de Educación y Cultura, 1998.
[4]Plan Estratégico de Cultura (1997-2006) Toledo: Consejería de Educación y Cultura, 1998 pgs. 67-69
[5]Planes Directores (1997-2000) Toledo: Consejería de Educación y Cultura, 1998 pgs. 137-139

4. Desarrollo de una normativa sobre uso de nuevos soportes documentales.
5. Desarrollo de un programa informático de gestión y tratamiento documental para los archivos centrales de las Consejerías
6. Elaboración de un programa de actividades culturales, científicas y divulgadoras
7. Desarrollo de un programa de formación en colaboración con la Escuela de Administración Regional.

Aunque este apartado cuatro se encuentra relacionado con algunos otros del Plan Director, el más significativo es el apartado seis[6] con los siguientes programas asociados:

1. Elaboración de la Relación de Puestos de Trabajo del Archivo de Castilla-La Mancha
2. Dotación de los puestos de archivero en los archivos centrales de las Consejerías
3. Dotación del puesto de Director Gerente del Archivo de Castilla-La Mancha

Los plazos previstos por el Plan Director (1998-2000) fueron manifiestamente optimistas. En primer lugar el proyecto no pudo iniciarse hasta el año 1999 con la contratación de personal mediante Convenio con el INEM. En segundo lugar los tres primeros archiveros fijos de las Consejerías no inician su labor hasta octubre-noviembre de 2000, justo cuando el plan debía estar finalizado.

En el año 2002, una vez que se dotan las plazas de todas las Consejerías, este proyecto se integra en el Plan Funciona[7], con la denominación "Sistema de Archivos de la Junta de Comunidades", vinculado al objetivo número 4 (sumergir a la organización en la sociedad de la información) y a las estrategias 17 (implantar un sistema de información corporativo de carácter integral), 18 (formar al personal de la Junta en las tareas de captación, registro, comunicación y manejo de información), 20 (mejorar la precisión y economía de nuestros sistemas de información procurando que la obtención de información se genere en los mismos procesos de gestión...), 21 (asegurar que la implantación o aplicación de sistemas informáticos o telemáticas quede comprendida en funciones organizativas más amplias) y 22 (impulsar la homogeneización y mecanización integral de los procedimientos de gestión, sustituyendo el soporte papel y los transportes convencionales por los soportes magnéticos y la transmisión electrónica de sus documentos, con la debidas garantías de autenticidad, integridad y conservación...).

Con estos mimbres sólo era necesario clarificar cuáles eran los objetivos específicos de nuestro proyecto:

1. Crear una estructura horizontal en el marco de la gestión de los archivos y documentos, evitando las situaciones de estanqueidad y compartimentación entre los distintos departamentos y organismos de la Junta.
2. Convertir los archivos en auténticos elementos de apoyo a la gestión y a la información administrativa, considerándolos como una parte más, no sólo resultado, del procedimiento administrativo.
3. Hacer accesible la información contenida en los documentos a los ciudadanos, permitiendo con su organización y puesta en funcionamiento que el ejercicio de un derecho no sea sólo papel mojado o declaraciones de intenciones.
4. Conservar el patrimonio documental de la Junta. De esta forma, quedará constancia y testimonio de los logros, aciertos, fracasos y decepciones de una sociedad democrática en la construcción de un presente y un futuro mejor.

---

[6]Planes Directores (1997-2000)Toledo: Consejería de Educación y Cultura, 1998 pgs. 205-206
[7]Plan Funciona. Plan de la Administración. Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha Toledo: Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha, 2002.

## 2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE PARTIDA

En el año 1993-1994 se realiza una labor de campo con objeto de evaluar el volumen y situación de los archivos y documentos de las Consejerías[8]. En el mismo se define la situación como insostenible, debido a las siguientes circunstancias:

1. Volumen de documentación: 7,5 Km.
2. Inexistencia de un responsable técnico encargado del Archivo
3. Dispersión de la documentación en varios depósitos y oficinas
4. Desorganización de la documentación

Entre 1999 y 2001, se actualizan los datos anteriores. El resultado del informe final indica que la situación no sólo no ha variado sino que se ha agravado. El aumento de la documentación ha sido exponencial al crecimiento de la capacidad de gestión de la Junta[9], a pesar de las posibles destrucciones indiscriminadas de documentos, de las que sólo existe constancia una vez organizados los mismos y valoradas las pérdidas de expedientes.

Uno de los grandes problemas a la hora de abordar el proyecto fue la dispersión de la documentación en múltiples locales e instalaciones propiedad o alquiladas por la Junta de Comunidades. Este hecho se explica tanto por la dispersión administrativa como por la inexistencia de espacios específicos o suficientes para archivos en las Consejerías, ya sea en los edificios nuevos como en los antiguos cedidos por el Estado o adquiridos por la Junta.

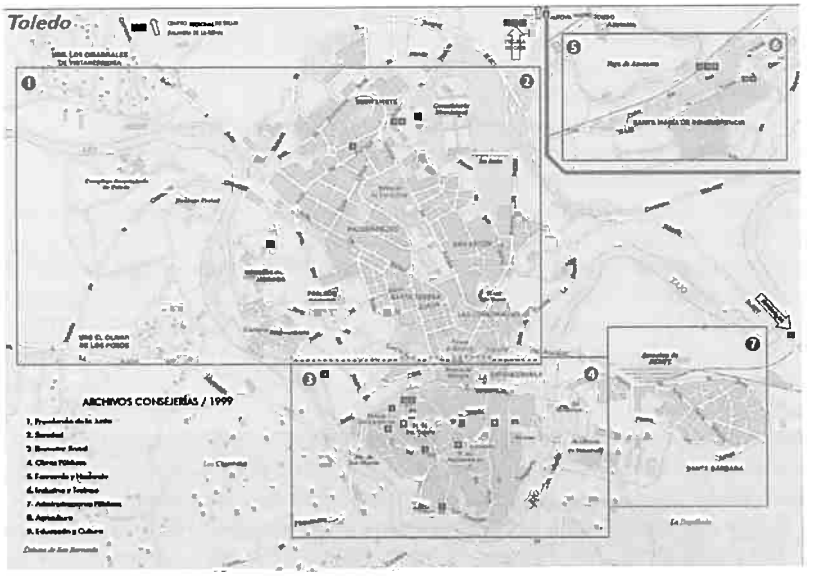
Simplificando, podíamos encontrar el siguiente tipo de instalaciones:

1. Espacios constituidos específicamente para archivos (Sanidad, Bienestar Social, Obras Públicas, Educación y Cultura, Agricultura) cuya característica más señalada es el poco espacio disponible o la mala distribución del mismo.
2. Utilización de sótanos de los edificios habilitados como archivos (Administraciones Públicas y Economía y Hacienda), cuya característica suele ser la acumulación y hacinamiento de los documentos en dependencias, habitaciones y habitáculos.
3. Utilización de otras dependencias de la Junta como almacenes de documentos en naves, locales y pabellones (Obras Públicas, Industria y Trabajo, Sanidad, Bienestar Social, Economía y Hacienda, Presidencia y Agricultura), las características difieren en cuestiones de instalación, pero no en las relativas a la desorganización de la misma.
4. Utilización de naves o locales pertenecientes a empresas privadas (Educación y Cultura, Bienestar Social), almacenando los documentos de forma precaria.

[8]Un resumen del mismo en GARCÍA ASER, Rosario "El Archivo Regional de Castilla-La Mancha" en La Investigación y las fuentes documentales de los archivos Guadalajara: ANABAD-Castilla-La Mancha: Asociación de Amigos del Archivo Histórico Provincial, 1996 vol II pgs. 759-770

[9]En el año 2002 se contabilizan 16,698 km; en el 2003 12,781. La diferencia se explica por la mejor instalación y la eliminación de borradores, fotocopia, folletos y otros artilugios.

**Plano de la situación de los depósitos de documentos de las Consejerías de la Junta de Comunidades en el año 1999:**




Las fechas extremas sólo son una referencia para diferenciar qué documentación debe integrarse en el sistema de archivos de la Junta y cuál es de titularidad estatal y debe depositarse en los Archivos Históricos Provinciales. A efectos prácticos, se considera como documentación de la Junta la generada por el Ente Preautonómico, la generada por los Órganos de Gobierno y Administración y la de titularidad estatal transferida e imprescindible para la gestión de las competencias asumidas. Esta es la causa por la cual, aunque la mayor parte de la documentación sea posterior a 1983, nos encontremos en las Consejerías con fechas anteriores a la creación de la Comunidad[10]

Aunque no se puede generalizar, la documentación de la Junta custodiada en los archivos presenta diferentes fases de organización e instalación:

1. Archivos con cierto mantenimiento y control de la documentación por parte de algunas oficinas (Presidencia, Educación y Cultura, Agricultura, Economía y Hacienda, Administraciones Públicas)
2. Archivos centrales con cierto servicio y mantenimiento (Obras Públicas)
3. Archivos centrales con cierta instalación y equipamiento (Bienestar Social, Presidencia, Sanidad, Agricultura).
4. Archivos sin organizar, ni instalar (Administraciones Públicas, Obras Públicas, Bienestar Social, Sanidad, Industria y Trabajo, Agricultura, Economía y Hacienda, Educación y Cultura).

En definitiva, salvo excepciones el 85% de la documentación se encontraba infrautilizada o en estado de abandono.

[10]Sanidad [1938] 1976-2003; Presidencia 1978-2003; Industria y Trabajo 1980-2003; Ciencia y Tecnología 1984-2003; Administraciones Públicas 1986-2003; Obras Públicas 1919-2003; Economía y Hacienda 1980-2003; Bienestar Social 1983-2003; Educación y Cultura 1973-2003; Agricultura 1974-2003

Algunas imágenes sobre la situación de los depósitos de las Consejerías en 1999:

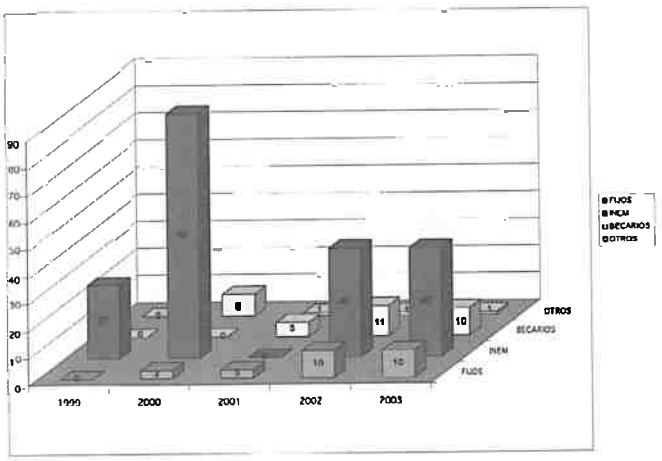
## 3. DESARROLLO DEL PROYECTO

### 3.1 . CRECIMIENTO DE RECURSOS HUMANOS EN CONSEJERÍAS

La evolución del personal ha estado sujeta a la disponibilidad de recursos económicos en la Junta de Comunidades. El crecimiento del mismo ha sido discontinuo en los tres primeros años y sólo se ha estabilizado a partir del año 2002. Las categorías de personal utilizadas en las Consejerías son las siguientes:

1. Fijos. Cuerpo Superior, Escala Superior de Archivos, Bibliotecas y Museos, especialidad archivos. Grupo A Nivel 25.
2. Contratados durante cinco o seis meses a jornada completa mediante convenio Junta de Comunidades-INEM. Técnicos Medios de Archivos nivel 2; Auxiliares de Archivos y Bibliotecas nivel 3; Oficiales nivel 5.
3. Becarios de formación durante cinco meses. Licenciados y Diplomados.
4. Otros. Contratación de la organización del Archivo Central de Industria y Trabajo por una empresa privada.

**Cuadro representativo de empleados en los archivos centrales de las Consejerías (1999-2003):**




El estudio del gráfico nos muestra que con la adscripción del Archivo de Castilla-La Mancha a la Consejería de Administraciones Públicas se han cubierto las 10 plazas de archivero de Consejería, se contratan unas 40 personas mediante convenio Junta de Comunidades-INEM y se dotan unas 10 becas anuales de formación por un período de cinco meses.

## 3.2. NORMAS DE FUNCIONAMIENTO DEL SERVICIO Y MANUALES DE PROCEDIMIENTO

1. Ley 19/2002, de 24 de octubre, de Archivos Públicos de Castilla-La Mancha
   -Regulación de procedimientos especiales que afectan a los archivos: Transferencias y Eliminación de documentos
   - Regulación del procedimiento de acceso a los documentos en los archivos
   - Estructura del Subsistema de Archivos de los Órganos de Gobierno y Administración de la Junta de Comunidades
   - Funcionamiento básico de los Archivos de la Junta de Comunidades
   - Funciones del personal al servicio de los Archivos de la Junta
2. Instrucción de los Secretarios Generales y Técnicos a los Servicios sobre normas de funcionamiento del archivo en cada Consejería:
   - Funcionamiento del archivo
   - Normas sobre préstamos de documentos
   - Normas y requisitos para el envío de documentación al archivo
3. Manual de procedimiento interno del Archivo: Modelos de instrumentos de trabajo para los archivos centrales de las Consejerías:
   - Pautas para las relaciones entre las oficinas y el archivo central
   - Modelo de relación de entrega de documentos de las oficinas
   - Modelo de préstamo de documentos
   - Modelo de consulta externa de documentos
   - Modelo de recogidas de datos
   - Modelos para la elaboración de índices
   - Modelo de cuestionario de producción documental de las oficinas de la Administración Regional
   - Modelo de ficha de identificación y valoración de series documentales
   - Modelos de informes mensuales
   - Modelo de indicadores de calidad. Grado de cumplimiento
   - Modelo de cuestionario para las oficinas sobre la implantación y funcionamiento de los archivos centrales
4. Manual de procedimientos para el archivo y gestión de documentos en las oficinas productoras
   - Descripción de expedientes por los funcionarios en las oficinas
   - Clasificación de su propia documentación
   - Transferencias desde las oficinas a los archivos centrales: metodología
   - Instalación de los documentos en las oficinas
   - Consultas y préstamos de las oficinas al archivo central
5. Manual de uso de las bases de datos del Archivo de Castilla-La Mancha

## 3.3 CARTA DE SERVICIOS

La Carta de Servicios del Archivo de Castilla-La Mancha se realiza siguiendo las indicaciones y directrices de la Inspección General de Servicios, y se edita en Enero de 2001, con la puesta en funcionamiento de los Archivos Centrales de las Consejerías de Agricultura, Administraciones Públicas y Educación y Cultura. En Julio de 2002, se renueva, incluyendo el

resto de los Archivos Centrales de Presidencia y Consejerías y se envía a todas las instituciones de Castilla-La Mancha y a todos los archivos de España[11]. La Carta va dirigida a garantizar el acceso de los ciudadanos a la documentación depositada en los Archivos de la Junta de Comunidades, de acuerdo a la legislación vigente y estableciendo garantías y compromisos de calidad para facilitar su consulta.

### 3.4 HERRAMIENTA INFORMÁTICA

En el año 2002 se inicia, en colaboración con la Consejería de Ciencia y Tecnología, el proyecto H.I.T.A. (Herramienta Informática para el Tratamiento de Archivos) de acuerdo a las siguientes condiciones:

1. Implantar un sistema completo de información archivística que cubra el ciclo vital de los documentos desde los archivos de oficina hasta el archivo histórico, pasando por los depósitos intermedios existentes en la organización.
2. Adaptarlo a las necesidades del Archivo de Castilla-La Mancha y a la estructura orgánica de la Junta.
3. Suministrar una plataforma abierta, flexible y modular, que permita incorporar nuevas funcionalidades emanadas de los requisitos de los archivos modernos.
4. Implantar un Sistema de Información que ayude a coordinar, regular y normalizar el tratamiento archivístico por parte de las unidades y suministre herramientas para canalizar la transferencia ordenada de los documentos desde los Servicios a los Archivos Centrales de las Consejerías y de éstos al Archivo de Castilla-La Mancha, así como desde las Delegaciones Provinciales de las Consejerías al Archivo de Castilla-La Mancha

En el año 2003 comienza su adaptación en fases a los archivos centrales de las Consejerías.

### 3.5 PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNO Y EXTERNO

En el año 2000 se encarga a varias empresas la creación de un logotipo específico para el Archivo de Castilla-La Mancha. El logo seleccionado se iría implantando progresivamente en trípticos informativos de actividades del Archivo, en carpetas entregadas en las jornadas, en veleros publicitarios, publicaciones de actividades realizadas por el Archivo, documentos internos del Archivo y en papelería.

Otra imagen corporativa sería la utilización de croquis del edificio del Archivo realizado por el arquitecto de la obra, Guillermo Vázquez Consuegra, en las actividades del Archivo

Uno de los más firmes propósitos de comunicación externa se centró en la realización de una Jornada Técnica al menos una vez al año, abierta a profesionales e interesados[12], habiéndose publicado hasta el momento las actas de las dos primeras[13]. Tampoco pueden

[11]La Carta puede consultarse en la siguiente dirección:
http://www.jccm.es/admpub/servicios/derechos/archiv/obarchiv.html

[12]Los Sistemas de Archivos de las Comunidades Autónomas noviembre 2001.Las políticas públicas en el ámbito de los archivos municipales diciembre 2002. La gestión de la calidad en los archivos públicos noviembre 2003

[13]Los Sistemas de Archivos de las Comunidades Autónomas Toledo: Junta de Comunidades, 2002 Las políticas públicas en el ámbito de los archivos municipales Toledo: Junta de Comunidades 2003.

obviarse las publicaciones en revistas de carácter profesional realizadas para difundir las políticas relacionadas con el Archivo[14].

## 4. ELABORACIÓN DE INDICADORES MENSURABLES

Ningún proyecto de calidad puede desarrollarse si no se implantan una serie de indicadores relacionados con los fines y objetivos que nos hemos propuesto alcanzar. Estos indicadores son consecuencia de las reuniones periódicas realizadas a lo largo de estos años con los archiveros de Consejería, en donde se discutía el sentido del proyecto iniciado por el Archivo de Castilla-La Mancha y el progreso y seguimiento del mismo.

Todos estos indicadores reflejan el resultado del tratamiento archivístico en las Consejerías. Como tales, representan una cantidad mensurable que se modifica y flexibiliza de acuerdo a los recursos existentes y a las situaciones específicas de cada archivo central. Además, semestralmente, se discuten y analizan entre todos y se proponen los cambios que sean necesarios para mejorar el servicio.

Y esta es la clave de la existencia de los indicadores. No se trata de poseer meras estadísticas que prueben nuestro quehacer, sino relacionarlos entre sí y, de esta forma, tener datos creíbles que, ante todo, nos permitan mejorar el servicio prestado y modificar nuestras pautas de actuación cuando sea imprescindible.

Aunque existen datos sobre las actuaciones en los archivos centrales desde el año 1999, cuando se inicia la primera campaña del INEM, los indicadores definitivos sólo se definen en el momento de la existencia de un archivero en todas las Consejerías en el año 2002.

Estos indicadores básicos son:

- Centralización de depósitos: factor de disminución anual
- Unidades de instalación en los depósitos: 90.000 totales
- Transferencias: Número: 300
- Unidades de instalación: 10.000
- Descripción Número de registros automatizados: 250.000 totales
- Consultas:
  - 5.000 al año
  - Resueltas: 90%

[14] J MARTÍNEZ GARCÍA, Luis Los archivos y Castilla-La Mancha: un matrimonio de conveniencia en AÑIL nº 6 pg. 70-73; MARTÍNEZ GARCÍA, Luis El archivo regional, clave del sistema de información en ANAQUEL Boletín de libros, archivos y bibliotecas de Castilla-La Mancha. (mayo/junio 1999) nº 4 pgs. 3-9; MARTÍNEZ GARCÍA, Luis La futura Ley de Archivos de Castilla-La Mancha, a debate público en ANAQUEL Boletín de libros, archivos y bibliotecas de Castilla-La Mancha (enero/febrero 2001) nº 12 pgs. 3-5 ; MARTÍNEZ GARCÍA, Luis Archivos, testigos de nuestro legado cultural en Castilla-La Mancha Revista de información de la Junta de Comunidades (marzo 2001) pgs. 30-35; MARTÍNEZ GARCÍA, Luis Archivos y Políticas Públicas en Castilla-La Mancha. Quo vadis? En en Revista d'Arxius. Informació i arxiu a l'administració pública nº 1 (2002) pgs. 169-201

Existen otros indicadores que tienen un carácter interno para la mejora inmediata del servicio archivístico prestado:

- Fuentes utilizadas para la información
- Entidad que solicita la información:
    - Órgano de la Consejería
    - Otras Consejerías
    - Otras Administraciones Públicas
    - Particulares
    - Investigadores
    - Tiempo de resolución:
    - Inmediata
    - Con dificultad
    - Sin contestar
    - Causa de la de la dificultad

## 5. ENCUESTA PARA MEDICIÓN DEL GRADO DE SATISFACCIÓN

No sólo es imprescindible saber cuáles son nuestros puntos débiles y el grado de cumplimiento de los objetivos que nos hemos impuesto, sino que igual de importante es conocer la imagen que tienen de nosotros nuestros principales clientes.

El 95% de las consultas fueron realizadas por los empleados públicos de la Junta de Comunidades. El Archivo de Castilla-La Mancha remitió a las distintas unidades de las Consejerías una encuesta con ocho preguntas, tres de carácter general que podían ser contestadas por cualquier funcionario[15] y cinco más específicas para aquellos que utilizaban los archivos centrales en su gestión[16]. En total se recogieron 496 encuestas.

## 6. VALORACIÓN DE LOS RESULTADOS

### 6.1 GRADO DE CUMPLIMIENTO

La comparación entre los niveles previstos en los indicadores y los resultados alcanzados demuestran un alto índice de cumplimiento. Sin embargo, es necesario analizarlos para observar y delimitar su auténtico impacto en los objetivos propuestos.

[15] ¿Conoce la existencia del Archivo Central de la Consejería? ; ¿Utiliza el Archivo Central con asiduidad?; ¿Considera importante que se haya puesto en funcionamiento el servicio del Archivo Central?

[16] ¿Considera qué la puesta en funcionamiento del Archivo Central de la Consejería ha mejorado o a empeorado la gestión de su unidad?; ¿Está satisfecho o está descontento con el servicio recibido por el Archivo Central?; ¿Considera qué el Archivo Central es rápido o es lento en servirle la información que precisa?; Señale las circunstancias más positivas que encuentra en el funcionamiento del Archivo Central; Señale las circunstancias más negativas que encuentra en el funcionamiento del Archivo Central

[16] A 31 de diciembre de 2003, el número de consultas fue de 9.056

**A) Indicadores básicos**

| Indicador | Propuesto | Obtenido | Desviación |
|---|---|---|---|
| Nº Transferencias | 300 | 575 | + 91,66% |
| U.I. transferidas | 10.000 | 14.446 | + 44,46% |
| Unidades Instaladas | 90.000 | 100.330 | + 11,47% |
| Registros descripción | 250.000 | 257.058 | + 13,50% |
| Consultas | 5.000 | 7.474 | + 49,48% |
| Respondidas | 90% | 99,60% | + 9,60% |

Indicadores básicos por archivo central

| | Adminis. Públicas | Agricultura | Bienestar Social |
|---|---|---|---|
| Transferencias | 42 | 114 | 31 |
| Unidades transferidas | 2.999 | 3.136 | 1.178 |
| Unidades instaladas | 10.567 | 16.281 | 5.203 |
| Registros descripción | 19.729 | 14.195 | 9.960 |
| Consultas | 321 | 2.097 | 120 |
| Consultas respondidas | 99,90% | 99,53% | 100% |

| | Ciencia y Tecnolog | Econo. y Hacienda | Educa. y Cultura |
|---|---|---|---|
| Transferencias | 11 | 56 | 94 |
| Unidades transferidas | 142 | 1.349 | 1.206 |
| Unidades instaladas | 380 | 11.265 | 13.835 |
| Registros descripción | 749 | 21.715 | 34.051 |
| Consultas | 67 | 334 | 1.783 |
| Consultas respondidas | 100% | 99,13% | 99,91% |

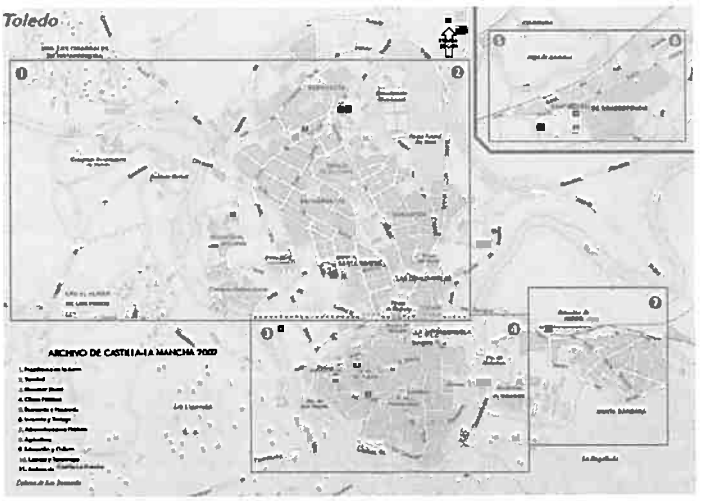
| | Industria y Trabajo | Obras Públicas | Presidencia |
|---|---|---|---|
| Transferencias | 151 | 30 | 11 |
| Unidades transferidas | | 3.136 | 1.178 |
| Unidades instaladas | 10.567 | 16.281 | 5.597 |
| Registros descripción | 19.729 | 14.195 | 22.073 |
| Consultas | 321 | 2.097 | 3 |
| Consultas respondidas | 99,90% | 99,53% | 100% |

| | Sanidad |
|---|---|
| Transferencias | 56 |
| Unidades transferidas | 893 |
| Unidades instaladas | 5.611 |
| Registros descripción | 56.618 |
| Consultas | 91 |
| Consultas respondidas | 100% |

**B) Centralización de depósitos**

| Consejería | 1999 | 2003 |
|---|---|---|
| Administraciones Públicas | 2 | 1 |
| Agricultura | 4 | 2 |
| Bienestar Social | 4 | 1 |
| Ciencia y Tecnología | 0 | 1 |
| Economía y Hacienda | 3 | 1 |
| Educación y Cultura | 5 | 3 |
| Industria y Trabajo | 2 | 1 |
| Obras Públicas | 3 | 1 |
| Presidencia | 5 | 2 |
| Sanidad | 3 | 1 |
| Total | 31 | 14 |

Estado actual de los depósitos de los archivos centrales de las Consejerías:




**C) Porcentaje en tiempo de resolución**

| Consejería | Inmediata | Con dificultad | No resueltas |
|---|---|---|---|
| Administraciones Públicas | 91,75% | 8,15% | 0,10% |
| Agricultura | 67,48% | 33,05% | 0,47% |
| Bienestar Social | 51,84% | 48,16% | 0% |
| Ciencia y Tecnología | 91,25% | 8,75% | 0% |
| Economía y Hacienda | 94,58% | 4,55% | 0,87% |
| Educación y Cultura | 96,18% | 3,73% | 0,09% |
| Industria y Trabajo | 99% | 1% | 0% |
| Obras Públicas | 98,11% | 0,27% | 2,52% |
| Presidencia | 100% | 0% | 0% |
| Sanidad | 64,59% | 35,41% | 0% |
| Media | 85,29% | 14,31% | 0,40% |

**D) Causa de dificultad o sin contestación**
Descripción insuficiente: 27,43%
Deficiente instalación en depósitos: 37,23%
Desorganización de los servicios: 20,74
Otras: 14,66%

**E) Unidades que utilizan los archivos**

1. Secretarías Generales: 31% (media ponderada de todas las Consejerías)
2. Direcciones Generales más representativas por Consejerías:
   - Intervención General 51% (Economía y Hacienda)
   - Dirección General de Función Pública 48,9% (Administraciones Públicas)
   - Dirección General de Coordinación y Política Educativa 20,10% (Educación y Cultura)
   - Dirección General de Promoción y Desarrollo Empresarial 29,10% (Industria y Trabajo)
   - Dirección general de Telecomunicaciones y Tecnologías de la Información 60% (Ciencia y Tecnología)
   - Dirección General de Salud Pública y Participación 11,53% (Sanidad)
   - Dirección General de Urbanismo y Vivienda 23,13% (Obras Públicas)
   - Dirección General de Desarrollo Rural 60,31% (Agricultura)
3. Órganos directivos de la Junta de Comunidades que más utilizan el Archivo por porcentajes en su Consejería:
   - Secretaría General Técnica de Sanidad 60,47%
   - Dirección General de Desarrollo Rural 60,31% (Agricultura)
   - Dirección general de Telecomunicaciones y Tecnologías de la Información 60% (Ciencia y Tecnología)
   - Secretaría General Técnica de Obras Públicas 54,15%
   - Intervención General 51% (Economía y Hacienda)
   - Dirección General de Función Pública 48,9% (Administraciones Públicas)
   - Dirección General de Promoción y Desarrollo Empresarial 29,10% (Industria)
   - Secretaría General Técnica de Bienestar Social 29,30%
   - Secretaría General Técnica de Educación y Cultura 28,20%
4. Órganos directivos de la Junta de Comunidades que más utilizan el Archivo por número de consultas:
   - Dirección General de Desarrollo Rural 1.708 (22,85% de toda la Junta)
   - Dirección General de Promoción y Desarrollo Empresarial 426 (5,70%)
   - Dirección General de Industria y Energía 397 (5,31%)
   - Secretaría General Técnica de Educación y Cultura 396 (5,30%)
   - Secretaría General Técnica de Agricultura 323 (4,32%)
   - Dirección General de Función Pública 297 (3,97%)
   - Dirección General de Alimentación y Cooperativas 267 (3,57%)
   - Dirección General de Recursos Humanos de Educación y Cultura 262 (3,50%)
   - Dirección General de Coordinación y Política Educativa 242 (3,24%)
   - Secretaría General Técnica de Obras Públicas 240 (3,21%)

**F) Características de las peticiones de los empleados públicos**
Media de peticiones específicas: 75,10%
Media de peticiones genéricas: 19,40%
Peticiones externas: 5,50%

1. Expedientes individualizados:
   - Agricultura 96,36%
   - Administraciones Públicas: 55,10%
   - Educación y Cultura 65,97%
   - Industria y Trabajo 97,69%
   - Ciencia y Tecnología 83,88%
   - Sanidad 55,34%
   - Obras Públicas 85,82%
   - Presidencia 100%
   - Economía y Hacienda 70,58%
   - Bienestar Social 43,22%
2. Peticiones genéricas de información (legislativas, cajas completas sobre tema genérico, apoyo administrativo):
   - Agricultura 3,64%
   - Administraciones Públicas: 44,90%
   - Educación y Cultura 35,03%
   - Industria y Trabajo 2,31%
   - Ciencia y Tecnología 16,12%
   - Sanidad 44,66%
   - Obras Públicas 14,18%
   - Presidencia 0%
   - Economía y Hacienda 29,42%
   - Bienestar Social 56,78%
3. Peticiones entre instituciones públicas:
   - Porcentaje respecto al total: 4,27%
4. Usuarios externos:
   - Porcentaje respecto al total: 1,23%

## 6.2 GRADO DE SATISFACCIÓN

**A) Conocimiento del archivo**

| Consejerías | Conocimiento |
|---|---|
| Administraciones Públicas | 100% |
| Agricultura | 85% |
| Bienestar Social | 92,86% |
| Ciencia y Tecnología | 95,45% |
| Economía y Hacienda | 88,83% |
| Educación y Cultura | 90,91% |
| Industria y Trabajo | 91,66% |
| Obras Públicas | 98,07% |
| Presidencia | 100% |
| Sanidad | 100% |
| Media | 92,33% |

**B) Importancia del archivo**

| Consejerías | Importancia |
|---|---|
| Administraciones Públicas | 80,70% |
| Agricultura | 52,04% |
| Bienestar Social | 64,28% |
| Ciencia y Tecnología | 82,61% |
| Economía y Hacienda | 75% |
| Educación y Cultura | 68,83% |
| Industria y Trabajo | 72,22% |
| Obras Públicas | 90,57% |
| Presidencia | 83,33% |
| Sanidad | 66,66% |
| Media | 73,62% |

**C) Utilización del archivo**

| Consejerías | Mucho | Bastante | Algo | Nada |
|---|---|---|---|---|
| Administraciones Públicas | 3,51% | 21,05% | 45,62% | 29,82% |
| Agricultura | 8,82% | 9,80% | 36,28% | 45,45% |
| Bienestar Social | 0% | 7,14% | 78,57% | 14,29% |
| Ciencia y Tecnología | 0% | 0% | 54,55% | 45,45% |
| Economía y Hacienda | 0% | 3,45% | 34,48% | 62,07% |
| Educación y Cultura | 2,56% | 26,64% | 48,72% | 23,08% |
| Industria y Trabajo | 5,88% | 22,06% | 42,65% | 29,41% |
| Obras Públicas | 3,77% | 24,53% | 52,83% | 18,87% |
| Presidencia | 0% | 16,66% | 34,48% | 62,07% |
| Sanidad | 0% | 13,33% | 46,67% | 40% |
| Media | 2,45% | 14,47% | 47,48% | 35,60% |

**D) Nivel de satisfacción**

| Consejerías | Muy Satisfecho | Satisfecho | Descontento | Muy Descontento |
|---|---|---|---|---|
| Administraciones Públicas | 40,48% | 57,14% | 2,38% | 0% |
| Agricultura | 21,82% | 61,82% | 9,09% | 7,27% |
| Bienestar Social | 15,39% | 46,15% | 38,46% | 0% |
| Ciencia y Tecnología | 50% | 50% | 0% | 0% |
| Economía y Hacienda | 45,16% | 54,84% | 0% | 0% |
| Educación y Cultura | 64,41% | 35,59% | 0% | 0% |
| Industria y Trabajo | 55,10% | 44,90% | 0% | 0% |
| Obras Públicas | 40,43% | 59,47% | 0% | 0% |
| Presidencia | 40% | 60% | 0% | 0% |
| Sanidad | 30% | 60% | 10% | 0% |
| Media | 40,28% | 52,99% | 5,99% | 0,74% |

**E) Eficacia en la gestión de las oficinas**

| Consejerías | Mejor | Igual | Peor |
|---|---|---|---|
| Administraciones Públicas | 88,64% | 11,35% | 0% |
| Agricultura | 77,19% | 21,05% | 2,26% |
| Bienestar Social | 53,85% | 46,15% | 38,46% |
| Ciencia y Tecnología | 83,33% | 16,67% | 0% |
| Economía y Hacienda | 96,87% | 3,13% | 0% |
| Educación y Cultura | 84,37% | 15,63% | 0% |
| Industria y Trabajo | 84% | 16% | 0% |
| Obras Públicas | 86,33% | 13,64% | 0% |
| Presidencia | 60% | 40& | 0% |
| Sanidad | 70% | 30% | 0% |
| Media | 78,46% | 20,31% | 1,23% |

**F) Elementos positivos en la implantación del servicio**

| Consejerías | Eficacia | Espacio | Personal | Seguridad |
|---|---|---|---|---|
| Administraciones Públicas | 58,54% | 31,70% | 9,76% | 0% |
| Agricultura | 54,54% | 36,36% | 9,10% | 0% |
| Bienestar Social | 85,71% | 14,29% | 0% | 0% |
| Ciencia y Tecnología | 60% | 10% | 30% | 0% |
| Economía y Hacienda | 65,12% | 18,60% | 13,95% | 2,33% |
| Educación y Cultura | 55,10% | 22,45% | 18,37% | 4,08% |
| Industria y Trabajo | 68,42% | 21,05% | 10,53% | 0% |
| Obras Públicas | 68,57% | 20% | 11,43% | 0% |
| Presidencia | 75% | 0% | 25% | 0% |
| Sanidad | 50% | 25% | 25% | 0% |
| Media | 57,14% | 26,19% | 15,48% | 1,19% |

**G) Elementos negativos en la implantación del servicio**

| Consejerías | Dispersión | Trámites | Ubicación | Falta de personal | Horario | Falta de información | Falta de espacio |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Ad. Públicas | 0 | 26,66 | 33,33 | 13,33 | 20 | 6,66 | 0 |
| Agricultura | 6,90 | 10,34 | 24,13 | 37,93 | 0 | 6,90 | 6,90 |
| Biene. Social | 0 | 11,11 | 55,55 | 22,22 | 0 | 11,11 | 0 |
| C. y Tecnología | 0 | 9,09 | 0 | 9,09 | 9,09 | 0 | 72,72 |
| E. Hacienda | 0 | 25 | 25 | 50 | 0 | 0 | 0 |
| E. Cultura | 20 | 20 | 0 | 0 | 20 | 40 | 0 |
| I. Trabajo | 0 | 66,66 | 50 | 0 | 0 | 33,33 | 0 |
| O. Públicas | 0 | 12,50 | 0 | 62,50 | 0 | 0 | 25 |
| Presid. | 50 | 0 | 0 | 0 | 50 | 0 | 0 |
| Sanidad | 100 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Media | 7,14 | 16,66 | 17,86 | 25 | 8,33 | 10,71 | 14,28 |

## 6.3 AUTOEVALUACIÓN

El conjugar tal cantidad de números, medidas y valores tan distintos, nos puede conducir a una mera exposición gráfica de los mismos, cifras fáciles de manipular o de adaptar y adecuar a nuestros objetivos.. Por ello, aunque en general estos indicadores son altamente positivos y satisfactorios, debemos tener mucha prudencia al evaluarlos.
Posiblemente, en algunos aspectos concretos los resultados irán disminuyendo a medida que se adapten a las nuevas situaciones derivadas de la consolidación de un sistema archivístico. Hay que tener en cuenta que la próxima inauguración del edificio del Archivo de Castilla-La Mancha exigirá un reparto de los medios y recursos con los archivos centrales. Además, cuando se inicia un proyecto que incide en la mejora inmediata de un servicio que se encontraba colapsado, atrofiado o inexistente, las estadísticas siempre son favorables al principio. En estos momentos nos encontramos al final de una curva ascendente y, aunque no poseamos datos completamente fiables, tenemos algunos indicios que nos señalan que nos abocamos a unas nuevas circunstancias.
Si analizamos individualmente cada indicador, debemos ser conscientes que los datos generales tan positivos son consecuencia de la reciente puesta en funcionamiento de la mayoría de los archivos centrales. Lógicamente, una vez descolapsadas las oficinas, organizada toda la documentación acumulada e iniciadas las transferencias al nuevo edificio, los valores disminuirán. Circunstancia que nos obligará a modificarlos a la baja en el transcurso del tiempo.
De hecho, los indicadores tenderán a disminuir o estabilizarse con un crecimiento más sostenido. Sólo las consultas parecen aumentar espectacularmente a medida que los archivos se van consolidando. Sí hiciéramos una comparación del primer semestre con el segundo, nos daríamos cuenta de un uso cada vez más apreciable en la mayoría de ellos.:

| Consejerías | Uso del archivo en el 2º semestre |
|---|---|
| Administraciones Públicas | +130,93% |
| Agricultura | +87,26% |
| Bienestar Social | +109,52% |
| Ciencia y Tecnología | - 32,40% |
| Economía y Hacienda | - 5% |
| Educación y Cultura | + 54,23% |
| Industria y Trabajo | + 47,88% |
| Obras Públicas | + 19,31% |
| Presidencia | - 100% |
| Sanidad | + 150% |

Este aumento es también un arma de doble fila. Puesto que el archivo es ampliamente conocido y cada vez más utilizado, el nivel de exigencia es cada vez mayor. Esta es la causa de la aparición de un cierto malestar o descontento con el servicio ofrecido en algunos archivos centrales. Algunos de los motivos están reflejados en las causas negativas que se les atribuyen, circunstancia que, con más o menos matices, coinciden con nuestra propia valoración. El 60% de los encuestados creen que el mal servicio es culpa de la propia estructura y organización del archivo mientras que el 40% señala a la administración en general como causa directa de los fallos, fruto de la escasez de medios e instalaciones existentes. Nuestros indicadores señalan que aproximadamente un 42% sería nuestra responsabilidad, un 37% la falta de medios y recursos y 21% debido a la mala organización de las propias unidades administrativas. Sirva la com-

paración para observar que el empleo de la calidad nos permite la autocrítica frente a las percepciones subjetivas y la auto complacencia.
La calidad nos ha permitido matizar un cierto mito profesional relacionado con los archivos administrativos. La teoría tradicional tiende a señalar que el factor más importante en sus relaciones con los archivos es la existencia de espacio en las mismas, gracias a las transferencias. En nuestros indicadores, tres de cada cuatro encuestados valoran sobre todo la eficacia y la existencia de personal especializado: otra demostración de la escasa incidencia profesional en los ámbitos administrativos, que suele limitarse a controlar en sus depósitos la documentación que apenas es utilizada.
No podemos finalizar esta ponencia sin hacer algunas breves referencias a los archivos centrales. En este trabajo hemos utilizado preferentemente los resultados de carácter general, consecuencia de las medias globales de todas las Consejerías. Sin embargo, no todos los casos son iguales, ni la incidencia de uno u otro es la misma. Para establecer comparaciones con el año anterior contamos con datos de cuatro archivos centrales.

**Administraciones Públicas**

a) Datos positivos
Conocimiento del archivo + 4%
Importancia + 20,70%
Utilización: + 30,18%
Satisfacción + 45,62%
Mejora de las oficinas + 88,64%
Consultas + 130,93

b) Datos negativos
Descontentos + 2,38%
Consultas no resueltas 0,10%

c) Evaluación
La Consejería tenía varios archivos en manos de las oficinas, todos relacionados con la función pública (Personal, Concursos, Cursos y Nóminas). La centralización de todos los documentos y la organización de los mismos ha repercutido directamente en su uso y en el alto concepto que poseen las oficinas sobre el mismo.

Agricultura y Medio ambiente

a) Datos positivos
Satisfacción + 7,39%
Eficacia 77,19%
Consultas + 87,26%

b) Datos negativos
Descontentos 16,36%
No resueltas 0,47%
Importancia del archivo – 6,71%
Utilización - 11,10%
Empeoramiento de las oficinas + 2,26%

c) Evaluación
Es uno de los archivos más complicados por el gran número de consultas y por la existencia de dos depósitos, uno de ellos distanciado de la Consejería. El aumento exponencial de su uso (se prevee unas 3.000 consultas anuales), la necesidad urgente de las oficinas y la falta de personal en el archivo, ha ocasionado el aumento de los descontentos. Situación que sólo puede paliarse con personal de apoyo al archivero.

**Educación y Cultura**
a) Datos positivos
Conocimiento del archivo + 4,66%
Importancia + 3,41%
Utilización + 29,83%
Satisfacción +26,92%
Mejora de las oficinas 83,33%
Consultas + 54,23%

b) Datos negativos
No resueltas 0,09%

c) Evaluación
Un servicio altamente valorado a consecuencia de las transferencias de Educación a la Junta y su alta utilización por los funcionarios.. La separación de Cultura y la creación de dos Consejerías ocasiona problemas con la documentación, solucionados gracias a la coordinación entre los dos archiveros.

**Industria y Trabajo**

a) Datos positivos
Satisfacción + 9,52%
Consultas resueltas 100%
Mejora de las oficinas 84%
Consultas + 47,88%

b) Datos negativos
Conocimiento del archivo – 8,34%
Importancia + 23,02%
Utilización – 11,16%

c) Evaluación
Archivo cuyo origen parte de su organización por una contrata privada. Por el grado de descripción obtenida y por los medios que cuenta y su centralización, es uno de los archivos mejor valorados a pesar de su gran utilización.

## CONCLUSIÓN

En esta ponencia me he limitado a ser un mero mediador de un trabajo en el que han participado muchas personas. Sin el impulso político de los dirigentes y el quehacer de los técnicos nada de lo relatado hubiera tenido lugar. En especial es necesario hacer hincapié en el realizado por los archiveros del Archivo de Castilla-La Mancha en Consejerías.

**Responsables políticos**
Ángeles Díaz Vieco, Directora General de Cultura 1999-2000
Antonio Caballero García, Director General de Promoción Cultural 2000-2001
Rosario Arévalo Sánchez, Directora General de Calidad de los Servicios 2001-2002
Fernando Mora Rodríguez, Secretario General de Administraciones Públicas 2002-2003

**Responsables Técnicos**
Pedro Cobo Martínez 2002-2003
Mª Félix Díaz Prestel 2002-2003
Mª Teresa Engenios Martín 2000-2002
África Espíldora García 2002-2003
Ángeles Fernández Piñas 2002
Gracia Ferre Sotos 2002-2003
Purificación García Blanco 2003
Rita García Lozano 2002
Rafael de Lucas Vegas 2000-2003
Luis Martínez García 1999-2003
Sonsoles Meana Alonso 2000-2002
Rosa Morán Robledillo 2002-2003
Marta Monterroso López 2002-2003
Blanca Pascual Gonzalo 2003
Ana Rocasolano Díez 2002-2003
Miguel Ángel SotoBallesteros2001-2003
Contratados del INEM 1999-2003
Becarios 2001-2003

## Premio a la Excelencia y Calidad del Servicio Público en la Administración de la Comunidad de Castilla y León 2003 al Archivo Histórico Provincia de León por su implantación de un sistema de gestión de calidad basado en el Modelo EFQM de Excelencia.

***Eva Merino Flecha.***
*Archivera del Archivo Histórico Provincial de León*

La gestión de calidad constituye una orientación en el funcionamiento de las organizaciones que impulsa su mejora y consolida su progreso. Si bien es cierto que hasta hace relativamente poco tiempo era esta una práctica asociada exclusivamente a la empresa privada, actualmente se está imponiendo paulatinamente en el sector público.

La razón de ser de las organizaciones es la de ofrecer productos y servicios esperados por sus clientes. Esta idea puede resultar extraña a los usos y lenguaje administrativo a los que estamos acostumbrados los funcionarios. Pero lo cierto es que en un país democrático y maduro no es asumible que la Administración Pública preste sus servicios a espaldas de los ciudadanos y de la sociedad a la que sirve. Ésta es precisamente la base para trabajar en la gestión de la calidad para la prestación de un servicio público: la orientación al ciudadano.

Si bien es cierto que este planteamiento puede parecer obvio, no tiene aún un reconocimiento explícito en las diversas áreas de actuación de la Administración por el hecho de que la Administración trabaja con clientes cautivos. Los funcionarios no tenemos en general que "ganamos" a nuestros clientes/usuarios, sino mas bien estamos "deseosos de que no aparezcan por nuestra unidad"; ésta es al menos la idea que el usuario en general tiene de la "clase funcionarial ".

En este sentido se está produciendo en los últimos años un gran cambio. En primer lugar porque el propio cliente exige cada vez más y conoce sus derechos, y en segundo lugar porque la propia función pública está reorientando sus principios.

Otro problema que presenta empezar a trabajar en calidad es adaptarse a su lenguaje. Como cualquier disciplina (y cada vez está quedando más patente que se está convirtiendo en una disciplina aplicable a cualquier campo) posee un lenguaje propio que tiene poco que ver con el lenguaje administrativo al que estamos acostumbrados y por supuesto nada que ver con el lenguaje utilizado por los archiveros: gestión de procesos, clientes internos y externos, política y estrategia, despliegue... son términos con los que debemos familiarizarnos.

Sin embargo, por otro lado, una vez asumidos y superados los problemas iniciales, trabajar en gestión de calidad contagia ilusión, fomenta la idea de grupo, la solidaridad y la comunicación creando un espíritu corporativo que facilita el desarrollo del trabajo diario y provoca un afán de superación fruto del control de los criterios resultados.

En el Archivo Histórico Provincial de León se contaba con una buena base para empezar a trabajar. La orientación al ciudadano era ya una de las claves del funcionamiento del centro, siendo el eje principal de la política y estrategia desarrollada por la dirección del centro que siempre ha puesto especial empeño en transmitir a todos los trabajadores del Archivo esa idea de orientación al ciudadano y la necesidad de que el centro se convierta en una unidad útil para la sociedad leonesa.

En este sentido, el Archivo Histórico Provincial de León no pretende ser un centro dedicado únicamente a la investigación o exclusivamente relacionado con el ámbito académico y universitario. El Archivo está relacionado con la sociedad en general a través del contacto directo con el usuario no investigador que llega a nosotros con la única idea de que podamos resolverle un problema que se le plantea con respecto a sus múltiples relaciones con la administración: la

necesidad de un contrato de trabajo para poder presentarse a una bolsa de empleo, la cotización de una mejora de pensión para poder cobrar su jubilación, la sentencia de magistratura en la que se le reconocen "x" años trabajados en la empresa "y", el pago de los derechos reales para poder inscribir una finca en el Registro de la Propiedad, la presentación de una compraventa privada que pretende elevarse a pública, la búsqueda de sus progenitores en el hospicio, etc. Este es el cliente externo al que dedicamos nuestros mayores esfuerzos ya que en general utiliza el archivo para la defensa de sus derechos. No se trata pues de una labor exclusivamente cultural, se trata de la defensa de los derechos de los ciudadanos reconocidos y amparados expresamente por la Constitución.
Por otro lado, desempeñamos nuestra labor de difusión a través de visitas guiadas a escuelas, institutos, colectivos relacionados con la conservación de patrimonio, o cualquier otro colectivo que lo solicite. Desarrollamos a su vez una labor social permitiendo que jubilados y amas de casa realicen investigaciones sobre sus lugares de origen, antecesores, etc. Este es el planteamiento base de nuestra política y estrategia, abordar el mayor número de usuarios posible y olvidar la idea de que el Archivo Histórico Provincial sólo sirve para hacer historia y que muy al contrario se trata de una de las oficinas de información más completas que existen en la provincia, ya que se suministra información sobre fuentes documentales, competencias y funciones de la Administración Autonómica, estatal, judicial, notarías y registros de la propiedad de la provincia de León.
Partiendo de la necesidad de un despliegue sobre esta política y estrategia, empezamos a trabajar técnicamente en calidad en el año 2000, cuando la Junta de Castilla y León realizó unos cursos de formación a nivel general y de especialización en la implantación de un sistema de autoevaluación continua a través del Modelo EFQM de excelencia.

El desarrollo, revisión y actualización de la planificación y la estrategia, se planteó a través de los siguientes objetivos estratégicos:

- Protección del patrimonio documental de la provincia.
- Orientación al ciudadano.
- Servicio a la cultura a través de los fondos documentales.
- Satisfacción del cliente interno.
- Excelencia en la organización.

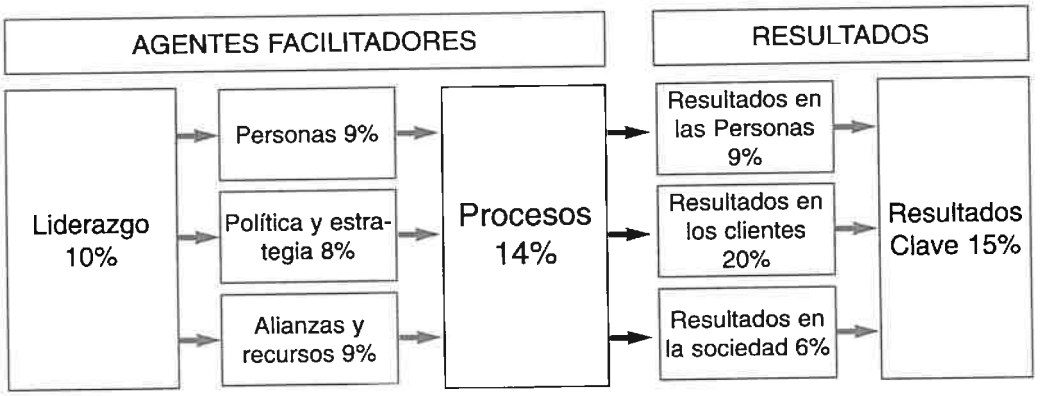
Para conseguir nuestra estrategia nos hemos fijado los siguientes objetivos operativos en las áreas de actuación:

- Gestión de transferencias y comunicación con oficinas productoras:
  - Revisión de la documentación y consentimiento de la necesidad de transferencia.
  - Control de la transferencia.
  - Eficiencia en su realización.
- Atención e información al ciudadano:
  - Calidad de los servicios.
  - Gestión de la información.
- Gestión de recursos humanos:
  - Optimización de recursos.
  - Salud laboral.
  - Calidad.
  - Formación.
- Gestión presupuestaria:
  - Previsiones de gastos en capítulos 2 y 6 ajustada a la realidad.
  - Optimización de la gestión presupuestaria.
  - Seguimiento y control presupuestario.

Para efectuar un control real de estos objetivos se han establecido una serie de indicadores que son analizados por la dirección y compartidos con el resto del personal. La gestión y control de los indicadores se realiza con una aplicación realizada en el propio archivo en el año 2000, de forma que permite efectuar el estudio estadístico de los mismos, así como la realización de un análisis comparativo continuo.
Gracias a la formación recibida y a diversas experiencias previas, comenzamos a dar forma y establecer un sistema de trabajo con el fin de realizar en el Archivo la implantación del Modelo de la EFQM.
Llevamos a cabo varios planes de mejora y trabajamos en diversas áreas que aunque un muchos puntos están interrelacionadas se expondrán separadamente:

**1. PLAN DE FORMACIÓN EN CALIDAD:**
La Junta de Castilla y León formó al a una pequeña parte del personal del centro. Conseguir que el resto fuese formado en calidad de manera oficial sería un proyecto fuera de nuestro área de competencias. De esta forma decidimos abordar su formación en el propio centro. Para ello nos planteamos la creación de un grupo de trabajo, teniendo en cuenta que el Archivo Histórico Provincial de León cuenta con una plantilla reducida (19 personas), se planteó no realizar un grupo de mejora de 6 a 8 personas como técnicamente debería haber sido, sino incluir a todos aquellos que voluntariamente decidieran trabajar en materia de calidad, y así comenzaron a realizarse reuniones semanales de 45 minutos de duración. La respuesta del personal fue excepcional de manera que el 90 por ciento de la plantilla se formó voluntariamente. En estas sesiones se trataron conceptos básicos de calidad y se elaboró material didáctico con el fin de familiarizarles con los sistemas de autoevaluación, evaluación externa, gestión de procesos, establecimiento de indicadores, etc. Tratamos así los siguientes temas:

- Evolución de la calidad: Control de calidad a través de la inspección, control estadístico de la calidad, aseguramiento de la calidad, la calidad total y la excelencia.
- Concepto de cliente interno, cliente externo y cliente cautivo.
- Los procesos y la gestión por procesos: delimitación de los procesos del archivo, elaboración de un mapa de procesos, establecimiento de indicadores de rendimiento
- El ciclo de mejora continua.
- Instrumentos de calidad: grupos de mejora, encuestas de opinión, sistema de sugerencias, indicadores de gestión, cartas de servicios.
- Herramientas de calidad: recogida de datos, diagrama de pareto, benchmarking, técnica de grupo nominal, diagramas de flujo, brainstorming, matriz REDER.
- El modelo EFQM de Excelencia:
    - Criterio 1: Liderazgo.
    - Criterio 2: Planificación y estrategia.
    - Criterio 3: Personal.
    - Criterio 4: Alianzas y recursos.
    - Criterio 5: Procesos.
    - Criterio 6: Resultados en el usuario.
    - Criterio 7: Resultados en el personal.
    - Criterio 8: Resultados en la sociedad.
    - Criterio 9: Resultados en la organización.




Tratamos cada no de los nueve criterios que aparecen en el gráfico anterior. Éstos se dividen en una serie de subcriterios y éstos a su vez en áreas en las que se aborda qué es lo que hace la organización en cuestión para implementar el subcriterio.

Esto supone que el Modelo EFQM sea muy completo y exhaustivo, adaptándose a todos los ámbitos de trabajo posibles de cualquier centro, así como las relaciones, alianzas, personas, etc. En este sentido comenzamos la formación en cuanto al Modelo, estudiando los conceptos base que el Club de Gestión de la Calidad desarrolló como conceptos clave de la Excelencia:

- Orientación hacia los resultados: De forma que la excelencia consiste en alcanzar resultados que satisfagan plenamente a todos los grupos de interés de la organización.
- Orientación al cliente: Creando valor sostenido para el cliente interno y externo.
- Liderazgo y coherencia: Ejerciendo liderazgo con capacidad de visión que sirva de inspiración a los demás y que, además sea coherente en toda la organización.
- Gestión por procesos y hechos: Excelencia es gestionar procesos y datos interdependientes y relacionados.
- Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora: Se debe hacer realidad el cambio, aprovechando el aprendizaje para crear innovación y oportunidades de mejora
- Desarrollo de alianzas: Desarrollar y mantener alianzas añade valor.
- Responsabilidad social de la organización: Excediendo el marco legal mínimo en el que opera la organización e intentar dar respuesta a las expectativas que tienen sus grupos de interés en la sociedad.

Teniendo en cuenta estos conceptos fundamentales, la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad y en España el Club de Gestión de Calidad, estableció una serie de vínculos entre éstos y el Modelo de Excelencia EFQM, de forma que la base del Modelo constituye cada uno de los conceptos fundamentales y guarda una serie de relaciones directas e indirectas con los Criterios y Subcriterios en los que se desarrolla el Modelo. Estas son:

- Orientación hacia los resultados: Vinculada directamente a los criterios 6 al 9. Estos criterios son los resultados que la organización tiene con respecto a los diversos grupos de interés: Usuario, Personal, Sociedad y Organización. Para poder evaluar los resultados, hay que tener en cuenta el criterio 2 (Planificación y Estrategia), ya que en él se recogen los requisitos de los grupos de interés, sus necesidades y se despliega la política y la estrategia para conseguir los resultados deseados.
- Orientación al cliente: Es la razón de ser de cualquier organización. Las relaciones con los clientes se desarrollan en los subcriterios 5c, 5d, y 5e que consideran los

procesos y también en el criterio 6 de resultados en el usuario. Este concepto está vinculado con el Liderazgo y la Planificación y Estrategia, donde se tienen en cuenta las necesidades y requisitos de los usuarios y el indispensable equilibrio entre estos y los de la organización.

- Liderazgo y coherencia: La implicación del liderazgo es indispensable para que cualquier organización funcione. Por ello existe un criterio (1) exclusivamente dedicado al liderazgo. La medición de la eficacia del liderazgo se mide en el criterio 7.
- Gestión por procesos y hechos: Son evidentes a lo largo de todo el modelo pero especialmente en los criterios 1b (los líderes garantizan el desarrollo, implantación y mejora de un sistema), 2a y 2b, 5a y 5b.
- Desarrollo e implicación de las personas: La relación más directa se establece con el criterio 3 (Personal) y el 7 (Resultados en el personal), pero existen vínculos con los subcriterios 1d, 2a y 2c.
- Proceso continuo de Aprendizaje, Innovación y Mejora: La medición de resultados, se realiza con el fin de mejorar y aprender de los resultados obtenidos, así como de la utilización de información de manera creativa en los agentes facilitadores.
- Desarrollo de Alianzas: El criterio 4 se dedica a la gestión de las alianzas, pero además se establecen vínculos con los subcriterios 1c, 2a y 2c.
- Responsabilidad social de la organización: Este concepto es básico hoy en día en cualquier organización, pero en la Administración lo es aún más, pudiendo considerarse indispensable. De forma explícita aparece en los criterios 1, 2a, 2b, 2c, 3, 4, 5a, 5c, y criterio 8[1].

Intentamos llevar a cabo la formación no sólo de manera teórica sino también práctica, trabajando con herramientas en áreas de trabajo del Archivo, de forma que al personal no le resultase ajena su utilización.

Desarrollamos cada uno de los criterios y los subcriterios del modelo, delimitando las áreas propias del funcionamiento del archivo y analizando los puntos fuertes y las áreas de mejora en cada uno de los subcriterios.

La recogida de información para completar la autoevaluación la realizamos a través de:

- Reuniones periódicas (información aportada por el cliente interno).
- Buzón de iniciativas, quejas y sugerencias situado en el edificio de la Junta de Castilla y León en León.
- Buzón de sugerencias ubicado en la recepción del Archivo Histórico Provincial.
- Oralmente y por escrito cuando se propone la realización de los procesos y control y desarrollo de los mismos.

Una vez consideramos que se había alcanzado un nivel mínimo de conocimientos, realizamos una autoevaluación, centrándonos en el criterio número tres del modelo (Personal). Esta experiencia nos permitió delimitar otro plan de mejora.

## 2. PLAN DE FORMACIÓN EN MATERIA DE ARCHIVOS

El Archivo Histórico Provincial de León es un centro que no tiene entre sus competencias la formación del personal que trabaja en él, ya que es la Dirección General de Instituciones Culturales a través del Servicio de Archivos y Bibliotecas y la Consejería de Presidencia quien se encarga de ampliar la formación del personal. Sin embargo, si es competente en la adecuación de recursos humanos y materiales, deficiencias detectadas en los procesos que se llevan a cabo en

[1]EFQM de Excelencia. Club de Gestión de la Calidad 2003.

cada negociado, reformas de procedimientos, redistribución de las cargas de trabajo entre las distintas áreas y adquisición de medios materiales. Los datos necesarios para conseguir información sobre estos puntos se remiten anualmente al Servicio de Archivos y Bibliotecas y se extraen de una serie de indicadores establecidos al efecto.
El reparto de tareas y la asignación de responsables de los procesos se revisó en el mes de febrero de 2003, una vez que finalizaron las obras y se adquirió el mobiliario necesario para realizar la reapertura de las nuevas dependencias del Archivo.
La aplicación de la normativa existente en materia de archivos es una de las funciones del centro y todo el personal es consciente de ello. Durante varios años el Servicio de Archivos ha realizado cursos de formación entre los que ha incluido a personal del centro. En estos cursos se dedica un módulo a la normativa existente en materia de archivos y patrimonio documental. Sin embargo, cuando realizamos la primera autoevaluación en el criterio tres del modelo de la EFQM surgió un área de mejora de forma unánime para todo el personal no especializado del centro: la falta de formación en cuanto a los fondos documentales custodiados en el Archivo. Si las líneas básicas de nuestra política y estrategia son la custodia y difusión del patrimonio documental de la provincia, es evidente que el conocimiento del mismo por parte de todo el personal es necesario. Este desconocimiento suponía además un problema de imagen para el personal, ya que éste se veía obligado a derivar en muchas ocasiones al usuario a personal especializado. Así, de mutuo acuerdo entre el personal y la dirección, se establecieron unas sesiones semanales de formación de 45 minutos en las que se trataron los siguientes temas:

- Creación del Archivo Histórico Provincial.
- Funciones del Archivo.
- Legislación en materia de acceso a la documentación.
- Ejemplos prácticos de problemas que pueden surgir respecto al acceso.
- El concepto de interesado en cuanto a la consulta de documentación.
- Titularidad del edificio y de los fondos documentales.
- Convenio de transferencia de gestión.
- Concienciación e importancia del patrimonio custodiado en el archivo.
- Diferencia entre archivos municipales, eclesiásticos e históricos provinciales.
- Realización de transferencias y gestión de las mismas.
- Tipos de usuario.
- Fondos documentales custodiados en el centro: Notarías, Registros de la Propiedad, Medio Ambiente, Audiencia Provincial, Juzgados de Distrito, Comarcales y Municipales, Juzgados de Paz, Tribunal Tutelar de Menores, Magistratura de Trabajo, Juzgado de lo Social, Juntas Electorales, Registro Civil, Jefatura Regional de Transportes Terrestres, Delegación/Dirección Provincial de Agricultura, Jefatura Provincial del ICONA, Jefatura Provincial del IRYDA, Jefatura Provincial de Comercio Interior, Delegación Provincial de Abastecimientos y Transportes, Delegación Provincial de Cultura, Comisión de Patrimonio, Delegación/Dirección Provincial de Educación, Inspección de Enseñanza Primaria, Delegación Provincial de Estadística y Cartografía, Intendencia Provincial de Hacienda, Administración de Hacienda, Delegación de Hacienda, Oficinas Liquidadoras de Impuestos de la provincia, Delegación/Dirección Provincial de Industria, Registro Industrial, Delegación Provincial de Educación y Turismo, Gobierno Civil, Servicio Provincial de Inspección y Asesoramiento de las Corporaciones Locales, Jefatura Provincial de Carreteras, Delegación Provincial del INEM, Promoción Profesional Obrera, Jefatura Provincial de Transportes

Terrestres, Servicio de Minas, Delegación Territorial, Servicio Territorial de Economía y Hacienda, Servicio Territorial de Cultura, Comisión de Urbanismo, Beneficencia de la Administración Local, Ayuntamientos de Carrocera, Riello, Vegarienza, Campo de Lomba, Barrios de Luna, San Román de los Caballeros, Juntas vecinales de Villafeliz de Babia, Taranilla y Valduvieco, Jefatura Provincial del Movimiento, Delegación Provincial del Frente Juventudes, Delegación Provincial de la Sección Femenina, Delegación Provincial de Educación Física y Deportes, Prensa del Movimiento, Colegio de Aparejadores, Cámara Agraria Provincial y Cámaras Agrarias Locales, Delegación Provincial de la Organización Sindical – Administración Institucional de Servicios Socioprofesionales, y los archivos privados de las familias Pernía, López Cavia, José Castro, Waldo Merino, Miguel Bravo Guarida, Matías Díez, Publio Cubría y de las fundaciones Catalina y Diego Jiménez, Cooperativa del Perpetuo Socorro, Cofradías, Asociación de regantes, así como de las empresas: Caja Rural de los Barrios de Luna y Banca Llamazares. Se abordó también el tema de las colecciones ya que en el Archivo se conservan colecciones de pergaminos de los siglos X al XVII, impresos, documentos cartográficos, iconográficos, sellos, fotografías, vídeos y films y documentos sonoros.

Se establecieron en ese momento otras reuniones de 45 minutos. La formación se planteó partiendo del cuadro de organización de fondos del Archivo. Con este curso de formación se pretendió que todo el personal conociera que tipo de fondos se custodian en los 24 kilómetros de estantería de los depósitos del archivo y los múltiples usos que pueden tener para el ciudadano. La finalidad de este curso era que el personal estuviera preparado para atender las consultas más diversas, sin necesidad de tener que recurrir a personal técnico salvo en cuestiones complejas, mejorando así la imagen de cara al cliente externo. A estas reuniones asistió también todo el personal independientemente de su categoría profesional. Esto supuso una reducción del 60 por ciento de las personas que eran derivadas a personal técnico del Archivo, y que el personal tuviera la suficiente formación como para responder a la mayoría de las cuestiones que suelen plantearse.

## 3. PLAN DE MEJORA DE LAS INSTALACIONES

El Archivo Histórico Provincial de León ocupa actualmente cuatro inmuebles, dos de ellos unidos en una misma parcela: el edificio de la Cárcel Vieja, la Iglesia de los Descalzos, un local de 100 metros cuadrados en el antiguo Parque Móvil Ministerial y temporalmente el Taller Ocupacional de Mujeres del Hospital de Santa Isabel.

Edificio de la Iglesia de los Descalzos

Es un edificio del siglo XVII, muy poco documentado. Por sus características externas, recuerda las iglesias de la Contrarreforma. Estuvo vinculada y unida a un convento de Descalzos. La fábrica es de ladrillo y canto rodado, excepto la portada y las ventanas que están enmarcadas en piedra labrada. Fue sede en el siglo XIX de la primitiva Escuela de Veterinaria que utilizó la iglesia como incipiente museo. Abandonada y convertida durante muchos años en trastero de un Instituto, estuvo abierta al culto un breve período de tiempo en los primeros años de la década de los setenta, en tanto se reformaba la iglesia parroquial de Santa Marina, para volver a convertirse en almacén de mobiliario escolar inservible hasta su recuperación como depósito de archivo. Está adscrito al Ministerio de Cultura, integrada en una misma parcela con el inmueble contiguo, la Cárcel Vieja.

En su estructura metálica se custodian 7.000 metros lineales de documentación, estando ocupada al 100% de su capacidad.

Ha sido objeto durante el año 2003 de un plan de mejora en el que se consolidó la fachada y se cerraron las grietas abiertas en la nave.
Edificio de la Cárcel Vieja.
En ella se encuentran las dependencias administrativas del Archivo y parte de los depósitos de documentación. Es una construcción singular que mantiene la apariencia de fortaleza y prisión: rejas en las ventanas, patios aislados de la vía pública por murallas de siete metros de altura y una imponente escalinata de piedra que intenta disimular la pobreza de los materiales empleados en su construcción. Existen pocos datos sobre este edificio, que debió estar abandonado largos períodos de tiempo, y que ha sido ampliado y consolidado en múltiples ocasiones, siendo un edificio emblemático y representativo de la arquitectura civil en la ciudad de León. Durante la Edad Media se utiliza como cárcel de nobles y a partir de 1862 como cárcel de partido con la construcción de un cuerpo cuadrado de tres plantas. En este cuerpo están ubicadas las dependencias administrativas, de trabajo y sala de investigadores. El depósito de documentación está situado sobre los cubos de la antigua muralla leonesa y dan sus luces al patio amurallado que en su día tuvo el postigo abierto sobre la Era del Moro. Toda la parcela, incluidos los patios, está adscrita al Ministerio de Cultura desde 1990.
Los depósitos instalados en este edificio están dotados de 13.000 metros lineales de estantería fija y compacta, ocupados al 100%, con documentación de las administraciones delegadas del gobierno central, autonómico, local e institucional.
Durante los años 2001 y 2002 este edificio, sede principal del Archivo Histórico Provincial ha sido objeto de una reforma interna integral. La finalidad de estas obras era conseguir la mejora de la accesibilidad, funcionalidad y evacuación del edificio. Se realizó la redistribución de todas las dependencias, pero el objetivo principal fue permitir el acceso a minusválidos dotando al centro de un ascensor que permitiera el acceso a todas las plantas, hacer una rampa de acceso y conseguir que la zona oeste de los depósitos pudiera ser evacuada en caso de siniestro. Aprovechando la realización de las obras se mejoró la distribución de los espacios con el fin de que zonas que no tenían ningún servicio fuesen dotadas de utilidad, se modificaron todas las instalaciones (eléctrica, aguas, climatización...), el sistema de evacuación se realizó con una escalera presurizada, se aseguró y adecuó la cubierta, etc.
Al modificarse las dependencias fue necesario adquirir nuevo equipamiento. Así se dotó a la sala de investigadores de mesas electrificadas con luminaria, se adquirieron nuevos lectores de microfilm, fotocopiadoras a color, de planos, nuevo mobiliario, etc.
La finalización de obras y adquisición de equipamiento ha supuesto el cierre de una de las áreas de mejora que han supuesto un mayor esfuerzo por parte del personal del Archivo Histórico Provincial en los últimos años. Los resultados fueron sometidos a una evaluación externa dirigida a los usuarios del Archivo. Estas obras se desarrollaron de acuerdo con la política y la estrategia, ya que se han permitido el acceso de forma digna a todos los sectores sociales y se han abierto al público los patios de la Cárcel.
El edificio se ha dotado de sistemas de detección y extinción de incendios, central de alarmas, antiintrusión, detección volumétrica, control de plagas, grupo electrógeno, grupo de bombeo, escalera presurizada, etc.
Además de la realización de las obras, se adquirió nuevo equipamiento, llevando a cabo un plan de gestión de tecnología.
La planificación y la estrategia del centro tienen como base la protección y difusión del patrimonio documental. En ambos puntos las nuevas tecnologías son una herramienta útil. Desarrollamos así dos líneas estratégicas claves: La utilización de copias en microfilm para evitar el trasiego y uso excesivo de documentación y utilización de nuevas tecnologías para mejorar la recuperación de la información.

Trabajamos así en varios planes de mejora.
Por un lado, durante cuatro años el Archivo Histórico Provincial de León formó parte del proyecto promovido por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte para la microfilmación de fondos. Se consiguió microfilmar el fondo de beneficencia (Siglos XVII a XX), el Catastro del Marqués de la Ensenada, y todos los documentos notariales con carácter sucesorio del siglo XIX de León capital.
Se realizó además el volcado de todos los datos necesarios para recuperar la documentación microfilmada. Así, todos los documentos que cuentan con una copia en este soporte, no se sirven para su consulta en sala, sino que su consulta sólo puede realizarse en microfim.
Por otro lado, el Archivo Histórico Provincial de León es pionero en la puesta en marcha del proyecto de informatización promovido por la Junta de Castilla y León. Tras el estudio de las aplicaciones existentes en el mercado, se ha implantado en todos los Archivos Históricos Provinciales de la comunidad la aplicación Albalá.
Actualmente el Archivo tiene siete puestos de trabajo para introducir datos en dicha aplicación, teniendo actualmente volcados 112.330 registros. La formación para utilizar esta aplicación se ha realizado también por personal del centro. El tratamiento informático se ha abordado como un plan de mejora a largo plazo. Para ello se ha asignado a personal facultativo, auxiliar y personal del grupo VI que voluntariamente lo ha solicitado un fondo documental, encargándose del volcado de los datos que el personal facultativo ha considerado en cada uno de ellos.

## 4. GESTIÓN DE PROCESOS

La base para realizar la implantación de cualquier sistema de gestión de calidad es estudiar los procesos que se desarrollan en el centro de forma exhaustiva. Para poder mejorar, hay que medir y para medir hay que conocer minuciosamente todos los procesos que se realizan, no sólo en el ámbito de la legislación que los ampara sino también los usos administrativos que son en muchas ocasiones los que provocan la aparición de cuellos de botella en el despliegue de los agentes facilitadores.
Realizamos un estudio general de procesos e identificamos como procesos clave del Archivo los siguientes:

- Atención al ciudadano.
- Atención al investigador.
- Atención a la Administración, notarías y registros de la propiedad
- Gestión de transferencias de documentación.
- Gestión de recursos humanos.
- Gestión de recursos materiales.

Trabajamos esencialmente en los cuatro primeros por el hecho de estar relacionados directamente con el cliente externo. Realizamos el diseño y gestión sistemática de los mismos con el fin de conseguir llevar a cabo la política y estrategia planteadas.
A través de flujogramas diseñamos un mapa de procesos y en cada uno de ellos identificamos a los responsables de su ejecución, ya que aunque el responsable último es la dirección del centro, la ejecución material de cada uno de ellos se realiza por otros trabajadores del archivo. Tras la finalización de las obras y la mejora en la funcionalidad de las instalaciones se realizó una reasignación de propietarios de los procesos.

Realizar un trabajo de gestión por procesos implica aplicar en el mismo los principios básicos de la calidad total[2]:

- Satisfacción del cliente: De forma que todo proceso esté orientado a la satisfacción de las necesidades de los clientes del mismo, ya sean internos o externos.
- Seguimiento y control: Mejora continua. Todos los procesos deben tener un responsable designado, de forma que aseguren su cumplimiento dentro de los objetivos preestablecidos, cumpliendo con la misión, visión y valores de la organización y asegurando el despliegue necesario de los agentes facilitadores que lleven a efecto la política y la estrategia. Los procesos deben ser auditados, de forma que se verifique el grado de cumplimiento de los mismos. Para ello es necesario establecer los indicadores pertinentes en cada una de las actividades clave. Establecimos además una revisión trimestral de los mismos, así como su control a través de una aplicación informática realizada en el propio Archivo en el año 2000.
- Dirección basada en resultados: La existencia de un sistema de control de los procedimientos y sus indicadores debe propiciar una recogida de información sobre los resultados obtenidos de forma que facilite la toma de decisiones.
- Satisfacción del personal: La gestión por procesos contribuye a que el personal adquiera conocimientos y habilidades para desarrollar los procesos de forma eficiente y eficaz. Además fomenta la idea de grupo y la identificación del personal con las mejoras que se llevan a cabo.

Una vez que delimitamos los procesos clave del Archivo, que ya hemos relacionado anteriormente, estos se descomponen en subprocesos, actividades y tareas.

Establecimos objetivos y compromisos y fijamos los indicadores necesarios para conseguir su medición en los cuatro procesos en los que empezamos a trabajar. Distinguimos entre usuario investigador y usuario ciudadano que accede al archivo con el fin de solucionar un problema concreto relativo a sus derechos y a sus múltiples relaciones con la administración. Al tratarse de una provincia de gran extensión, hábitat disperso en las zonas de montaña y con una riqueza relativa que conlleva por poner un ejemplo, que se generen más de 35000 números de presentación para liquidar el impuesto de transmisiones en la ciudad de León, sin tener en cuenta el resto de oficinas liquidadoras de impuestos. Por otro lado, el compromiso de la dirección del centro por salvaguardar el patrimonio documental de la provincia, ha llevado a que el número de usuarios no investigadores que acceden al centro diariamente para solucionar sus problemas sea muy elevado y por tanto candidato a un trato diferenciado, ya que sus necesidades y sus expectativas son muy diferentes de las del usuario investigador del centro. Este tipo de usuario es además el que vincula en mayor medida a la Institución con la sociedad que lo rodea y se relaciona directamente con nuestra política y estrategia de orientación al ciudadano, propia del trabajo de gestión de calidad que se desarrolla en las Administraciones públicas.

## 5. AUTOEVALUACIÓN

Una vez llevado a cabo el proceso de formación y el estudio de gestión de procesos y realizadas las obras de mejora de las instalaciones, realizamos una autoevaluación basándonos en cada uno de los nueve criterios del modelo de la E.F.Q.M. y en la matriz REDER.

Nos sometimos además a una evaluación externa con la realización de una encuesta dirigida a los usuarios del centro.

[2]JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN. "Iniciación en la calidad de los Servicios Públicos". Valladolid. 2002.

La encuesta se basó en tres principios: brevedad, sencillez y objetividad. Las encuestas se entregaron a todos los usuarios, invetigadores y no investigadores que se acercaron al centro durante dos meses. Es esencial que el diseño y desarrollo de los servicios y prestaciones públicas se realice a partir de las necesidades y expectativas de los ciudadanos. La realización de una evaluación externa es una herramienta indispensable.
Para recoger estas encuestas de satisfacción de forma anónima, instalamos un buzón de sugerencias en la planta de acceso al edificio de forma que se recogió el 70% de las encuestas entregadas.
Los resultados obtenidos a partir de la evaluación externa fueron los siguientes:

1. La imagen del archivo.

- Conocimiento que los usuarios tienen de la existencia del Archivo: Tal y como se desprende de los gráficos que adjuntamos, el 71% de los encuestados aseguran conocer la existencia del centro. Sin embargo, hay que tener en cuenta que la muestra para realizar la encuesta son usuarios del archivo.
- Satisfacción de los usuarios por la utilización de los servicios: Teniendo en cuenta que el 81% de los encuestados reconocen haber recibido un trato muy bueno y el 59% consideran que se les ha atendido muy rápido (el 38% rápido), el nivel de satisfacción puede considerarse alto.
- Accesibilidad de los usuarios al personal del archivo: El 81 % de los encuestados considera que el trato que se le ha dispensado muy bueno. Además se consideraron aspectos positivos del funcionamiento del Archivo: la amabilidad, asesoramiento, atención personalizada, buen trato, cordialidad, eficacia, organización, profesionalidad, seriedad y personal competente.
- Capacidad de respuesta del Archivo para resolver las demandas planteadas: el 59% de los encuestados consideran que ha sido rápida y el 38% muy rápida.
- Satisfacción de los usuarios con las instalaciones y los accesos al centro: tras las obras de accesibilidad las instalaciones, equipamiento e iluminación han sido mencionados por el 17,9% como aspectos positivos del funcionamiento del centro.

2. Procesos del Archivo:

- Satisfacción de los investigadores y usuarios por los servicios prestados: El 81% considera que ha recibido muy buen trato y el 18% buen trato. El 59% considera que el servicio ha sido muy rápido y el 38% rápido.
- Satisfacción de los alumnos universitarios que reciben formación en el Archivo a través del Prácticum: han obtenido la calificación de sobresaliente.
- Percepción de las innovaciones establecidas en el Archivo: el 17'9% de los encuestados considera positivas las reformas realizadas en instalaciones y equipamiento. Este nivel de aceptación tan bajo tiene que ver con la escasa aceptación que ha supuesto el plan de microfilmación realizado en colaboración con el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Gracias a ello, no se sirve documentación original si existe copia en microfilm con el fin de evitar su uso. Así el 2'9% de los encuestados reflejan en los aspectos negativos que incluimos en la encuesta la falta de acceso a la documentación original, suponemos que sea por la atracción que producen este tipo de documentos en los usuarios.

Realizamos además la comparación de los demás indicadores con respecto a años anteriores de manera que obtuvimos los siguientes resultados[3]:

[3]Acompañamos gráficos de los indicadores de rendimiento relativos a los resultados en los clientes y en las sociedad.

3. Resultados en la sociedad:
• Atención a usuarios que utilizan el Archivo para la defensa de sus derechos:
- Instancias, fax, e-mail y consultas telefónicas dirigidas al centro solicitando información: 1448
- Número de consultas que se han resuelto con información oral: 1073
- Número de copias simples servidas para resolver consultas: 5885
- Número de autenticaciones (transcripción literal): 282
- Número de certificaciones (copias certificadas): 191
- Número de consultas no resueltas (favorable o desfavorablemente): 0
- Número de búsquedas realizadas en relación con dichas consultas: 9256.
• Atención a investigadores:
- Número de autorizaciones temporales para investigar: 84
- Número de Tarjetas Nacionales de Investigador: 33
- Número de renovaciones de Tarjetas Nacionales de Investigador: 43
- Número de investigadores en sala: 149
- Número de consultas en sala: 4211
• Atención a la Administración:
- Número de préstamos de documentación: 461
- Número de consultas en sala: 13
- Número de consultas resueltas con información oral: 0
- Número de transferencias:14
- Número de unidades instaladas normalizadas: 2.520
- Número de relaciones de entrega comprobadas: 14

Hemos establecido indicadores en todos los procesos que se realizan en el Archivo, pero consideramos que estos son los más significativos, y la descripción exhaustiva de los mismos (unidades documentales descritas, datos volcados a Albalá, gestión presupuestaria, etc.) sólo tienen una finalidad y es mejorar nuestro funcionamiento, no son objeto de publicación y su exposición resultaría excesivamente ardua.

**6. CONCLUSIONES:**

El desarrollo de diferentes sistemas de gestión de calidad bien a través de normas ISO 9000, o de otros sistemas enfocados a la cultura de calidad se está implantando no sólo en la empresa privada, en la que tiene ya una larga trayectoria, sino también en la empresa pública.

Cada vez se parte más de la idea de que aunque la Administración trabaja con clientes cautivos, esto no debe conllevar la idea de administrado como súbdito, sino como ciudadano al que se presta un servicio público.

La cultura de calidad total y de mejora continua está impregnando todas las áreas de actuación de la Administración. Pocas administraciones no cuentan ya con herramientas como las cartas de servicios, buzones de iniciativas y sugerencias...

Esta corriente implica dos líneas básicas:

1. La orientación hacia el cliente externo, de manera que se potencian los aspectos éticos y sociales, muy al contrario de lo que sucedía en los sistemas de inspección y aseguramiento de la calidad.
2. La orientación hacia el cliente interno, ya que para que un sistema basado en la implantación del modelo EFQM o bien a partir de cualquier otro, implica necesariamente la existencia de una comunicación muy fluida. La gestión de cualquier proceso conlleva la delimitación de los inputs y outputs y el compromiso de todo el personal para que funcione. El aprovechamiento del potencial humano de una organización es básico y clave para el buen funcionamiento de la misma.

Todos los que hemos trabajado en calidad, hemos podido comprobar la ilusión que transmite, y como potencia la idea de grupo. Es clave la creación de buenos circuitos y canales de comunicación, ya que todos los trabajadores de un centro, independientemente de su categoría profesional, pueden aportar ideas que ayuden a la mejora en la prestación del servicio. El desarrollo de un sistema de gestión de calidad debe partir del liderazgo, de la implicación por parte de la dirección del centro con respecto al sistema que desee implantarse.
La Administración de Castilla y León ha adoptado el Modelo EFQM de Excelencia como referente en la búsqueda de la excelencia en los servicios públicos prestados al ciudadano en esta Comunidad.
El Plan Marco de Mejora y Calidad de los Servicios de la Administración de Castilla y León, aprobado por Decreto 46/2000, de 9 de marzo, estableció en su actuación 12, dedicada a la Autoevaluación, seguimiento y control, la previsión de realización de evaluaciones de la calidad por los propios órganos administrativos, unidades y centros, adoptando como referente el Modelo de Excelencia de la Fundación Europea de Gestión de la Calidad.
Posteriormente en el Decreto 232/2001, de 11 de octubre, por el que se regula el sistema de evaluación de la calidad de los servicios de la Administración de la Comunidad de Castilla y León se establecen los medios para que el Plan Marco de Mejora y Calidad de los Servicios se haga efectivo. Este decreto desarrolla el ámbito de aplicación, criterios y subcriterios del modelo, adaptados a las peculiaridades de la administración de Castilla y León. Hace especial referencia a la necesidad de conocer las expectativas y necesidades de los clientes externos. Según dicho decreto la evaluación de la calidad puede ser de dos tipos: evaluación externa y autoevaluación.
Con el fin de motivar, involucrar e impulsar a las diferentes unidades administrativas en la mejora de la calidad de los servicios, se han instaurado en diversas entidades públicas y privadas los premios a las mejores iniciativas de la calidad.
Entre estos premios están los siguientes:

- Premio Nacional de Calidad de Estados Unidos "Malcom Baldrige"
- Premio Europeo a la Calidad (EFQM).
- Premio Nacional a la Calidad de Japón "Deming".
- Premio a las Mejores Prácticas (Club de Gestión de Calidad).
- Premio Ciudadanía a la Calidad de los Servicios Públicos.

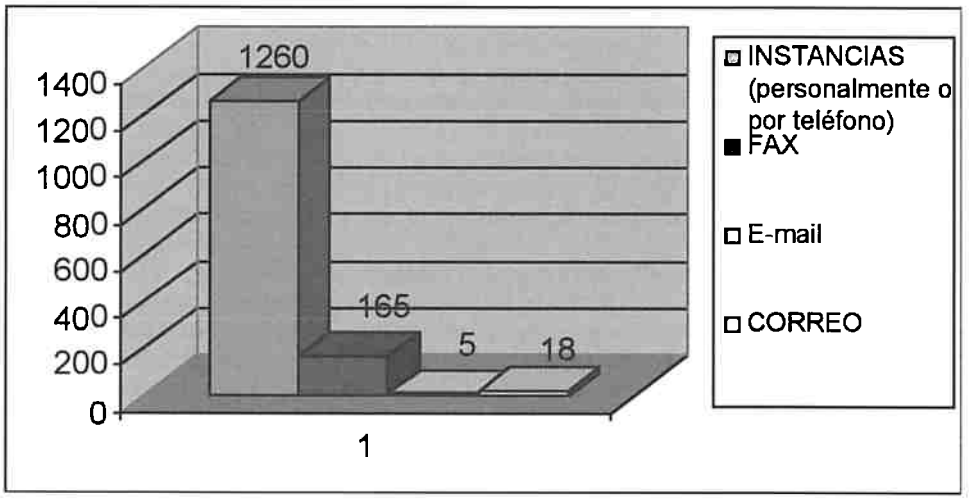
Además las Comunidades Autónomas han empezado a crear sus propios premios. La Junta de Castilla y León por decreto 19/2002, ha creado los premios a la Calidad de los Servicios Públicos en la Comunidad de Castilla y León. Las modalidades de estos premios son:

- Premio a la Excelencia y Calidad del Servicio Público.
- Premio a las mejores prácticas de calidad.
- Premio a las mejores sugerencias de los empleados públicos.
- Premio a las mejores prácticas en las Administraciones Locales.
- Premio a las mejores sugerencias de los ciudadanos.

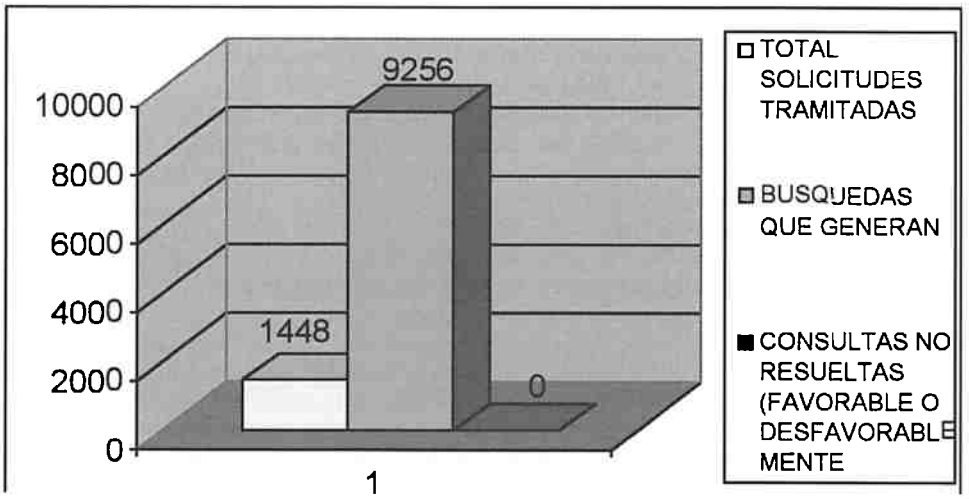
El Archivo Histórico Provincial de León ha sido galardonado con el Premio a la Excelencia y Calidad del Servicio Público en la Administración de la Comunidad de Castilla y León 2003 por su implantación de un sistema de gestión de calidad basado en el Modelo EFQM de Excelencia.
De ello puede desprenderse que los archivos son centros con enormes posibilidades para trabajar en gestión de calidad y poner en práctica todos sus principios. Es este además un modo de que los archivos sean centros más accesibles, conocidos por todos e integrados en la sociedad en la que desarrollan su actividad.

## 7. GRÁFICOS DE INDICADORES

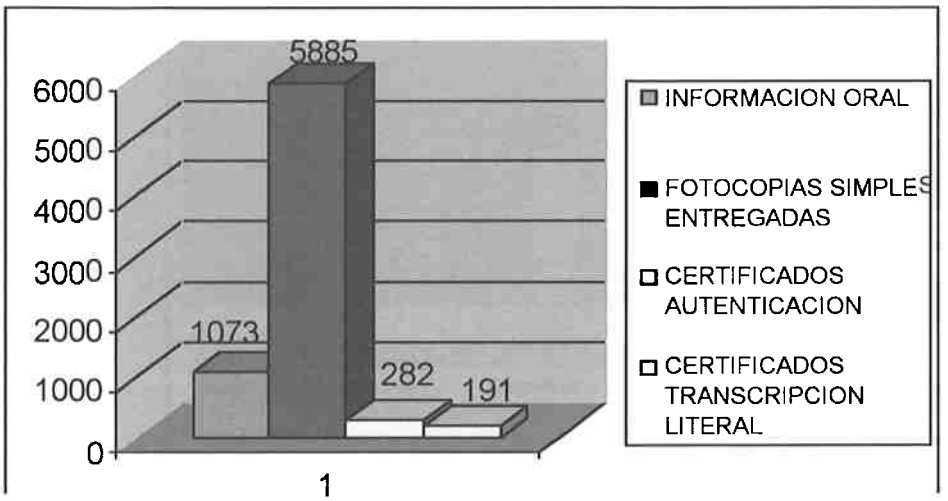
**USUARIOS**



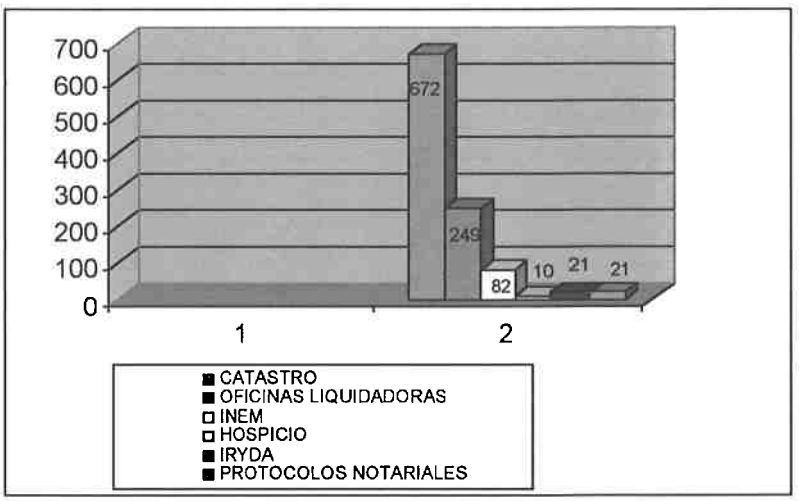

**UTILIZACIÓN DEL ARCHIVO POR LOS USUARIOS PARA LA DEFENSA DE SUS INTERESES. MEDIOS UTILIZADOS.**




**DATOS RELACIONADOS CON LAS SOLICITUDES**

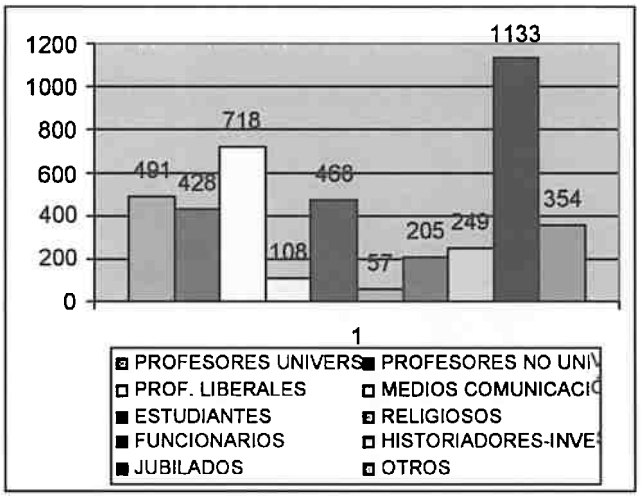



**RESULTADOS DE LAS CONSULTAS DE USUARIOS PARTICULARES**

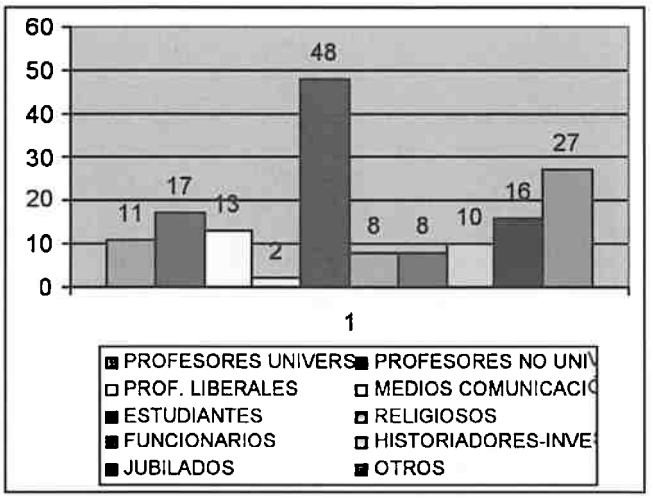



**DOCUMENTACIÓN MAS UTILIZADA POR USUARIOS PARTICULARES**

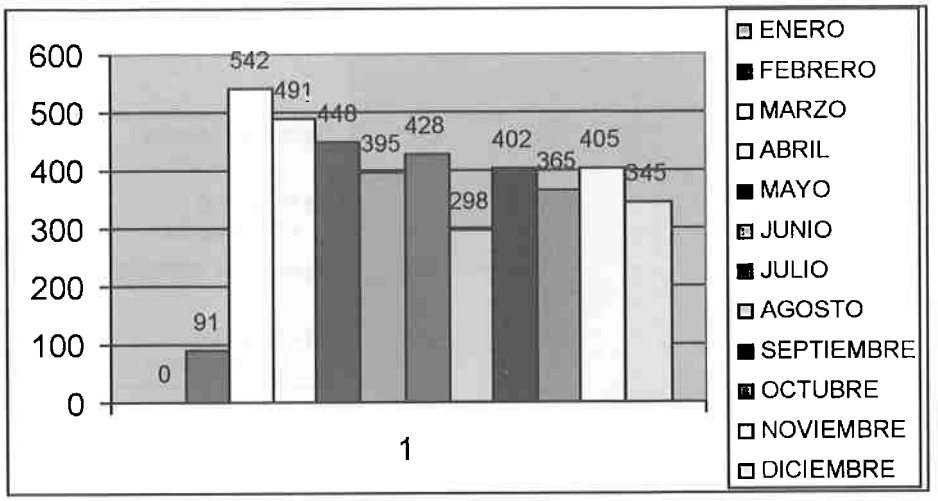
**INVESTIGADORES**




**CONSULTAS EN SALA POR PROFESIONES**

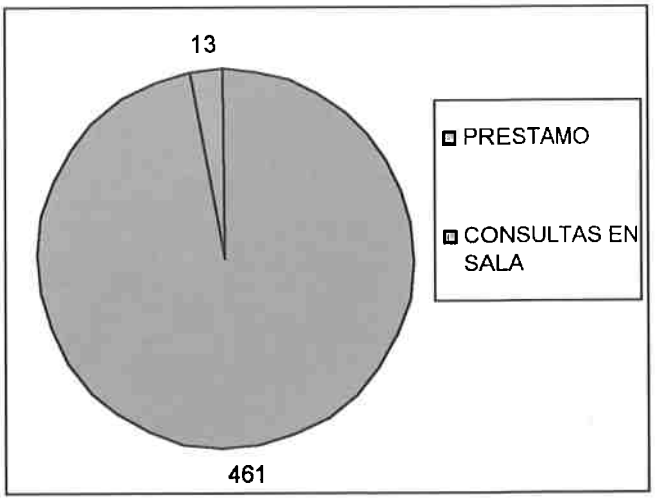



**INVESTIGADORES EN SALA POR PROFESIONES**

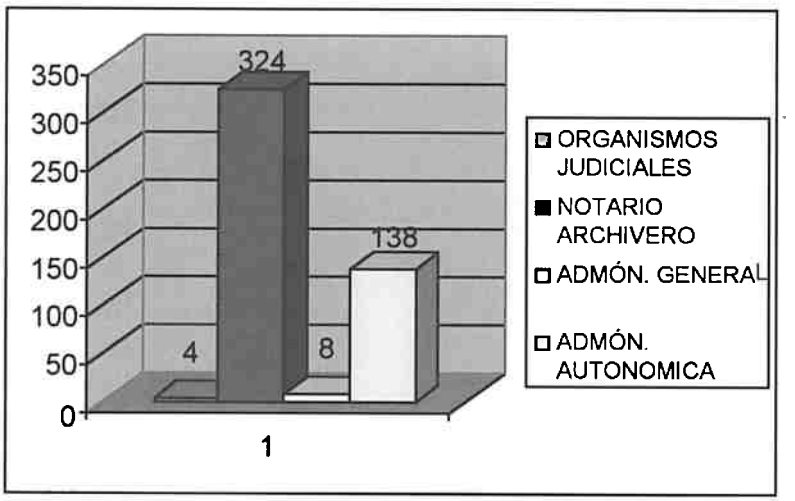



**CONSULTAS POR MESES EN SALA DE INVESTIGADORES**

**ADMINISTRACIÓN**




**SERVICIOS A LA ADMINISTRACIÓN**




**ORGANISMOS A LOS QUE SE PRESTAN SERVICIOS**

## CREDITOS

La Gestión de la Calidad en los Archivos Públicos
Jornada Técnica Toledo 27-28 de noviembre de 2003

**Edita**
Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha

**Organiza**
Consejería de Administraciones Públicas
Secretaría General

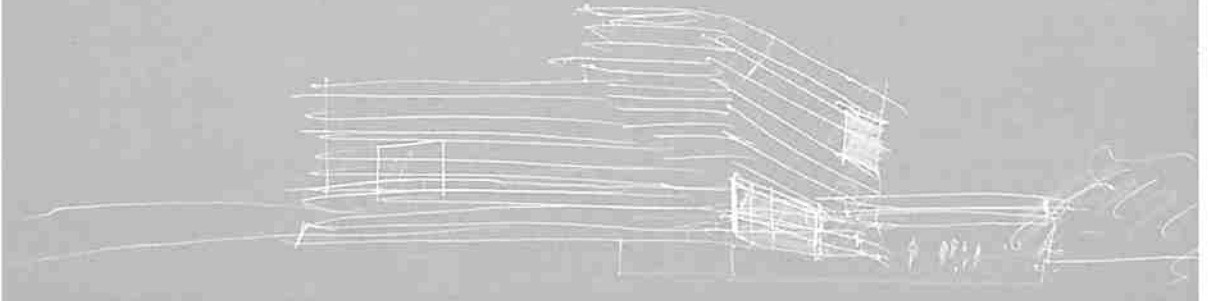
**Coordina**
Archivo de Castilla-La Mancha

**Coordinador de la publicación**
Luis Martínez García
Director Gerente del Archivo de Castilla-La Mancha

**Ponentes**
Joaquim Borràs i Gómez
Luis Herrera Díaz-Aguado
Luis Martínez García
Mª Ángeles Martínez Micó
José Ignacio Martínez Trujillo
Eva Merino Flecha
Julia Rodríguez Barredo

Diseño, maquetación, fotomecánica e impresión: nueve2cinco*publicidad*

Depósito Legal: TO-676-2004



ARCHIVO DE CASTILLA-LA MANCHA

QVI-XOTE

IV Centenario Don Quijote de La Mancha

Castilla-La Mancha