

# “Calidad y Archivos”

Por Julia Rodríguez  
Archivo de Alcobendas / Espanha

## Introducción

Modernización, **calidad**, planificación estratégica, programación por objetivos son conceptos cada vez más familiares cuando nos referimos a las nuevas formas de gestión de los organismos públicos y en las instituciones del Estado

No es la primera vez que en las Jornadas de Archivos se habla de la Calidad y de sus instrumentos y herramientas, es mas, estamos convencidos de que se va a seguir hablando de esta filosofía de gestión y además mucho. Superada la etapa de creación, identificación de fondos, adecuación física o instalación y dotación del personal idóneo y suficiente para los Archivos Municipales, es ahora cuando se hace necesario reflexionar sobre el sentido del trabajo que se está haciendo en estos centros, de la misma manera que se hace en otras Administraciones donde también se ha superado esa etapa. Una reflexión que puede tener muchos matices pero en la que vemos sobre todo un objetivo 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.

La sociedad actual es de constante cambio y este cambio afecta a todos los servicios de las administraciones, incluidos los Archivos por el entorno del que nacen y en el que se desarrollan: **la acción administrativa**, cambiante y a veces impredecible. A esto hay que añadir que vivimos un momento en el que está aumentando las expectativas de la sociedad respecto a los poderes públicos. Se ha incrementado la demanda social y ello supone un

## **HAY DEMANDA DE MÁS Y MEJORES SERVICIOS PUBLICOS**

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... 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 del 93, la implantación de normativas europeas planteó ante todos 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 perder de vista.

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

En la Administración Local, que es la que mejor conozco se han desarrollado tecnologías aplicables a muchos sectores, entre otros el urbano pero todavía se necesitan capacidades importantes 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
- La Ley de incompatibilidades del personal al servicio de las Administraciones Públicas.

Pero a esto no podemos 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.

El profesor Francisco Longo(1), experto en temas de calidad, cita en sus textos un conjunto de rasgos importantes de la modernización y que se basan 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”.**

---

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

La gran aspiración actual de las 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 está 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 personalizadas, mejores instalaciones, una mejor utilización de los recursos, transformaciones que no solo van a beneficiar a los ciudadanos en tanto que usuarios, redundará 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.

Pero 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)**

La más elemental, más clásica y más conocida es la de Philip Crosby: **cumplir las especificaciones o conformidad con las especificaciones.**

- Para Joseph JURAN, Calidad es: adecuación para el uso satisfaciendo las necesidades del cliente. Esta teoría se desarrolla en Japón, arte de un punto de vista de demanda su base es el marketing.
- Para E.W. DEMING: Un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste adecuado a las necesidades del mercado. Esta teoría también se desarrolla en Japón y hace hincapié en que las características de un producto han de tener variedades.

- Una de las teorías mas útiles en la Administración es la de TAGUCHI: el coste que un producto impone a la sociedad desde el momento de su concepción
- 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.
- SOLZHENTZIN: 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).

(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”, publicados en: “LOS DESASTRES EN ARCHIVOS Y BIBLIOTECAS. URGENCIAS DE SU PREVENCIÓN Y TRATAMIENTO”, Diputación de Huelva, VI Jornadas de Archivos Municipales Págs 174 A 198. Huelva, 2002.

## 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.

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 auditorías 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 mas 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 pública 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 estos servicios 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 20 años, pudimos vivir el profundo foso que separaba a ésta de sus administrados. Múltiples variables e ideas y planteamientos socio-reformistas, han forzado el acercamiento

La prospectiva y sus consecuencias están llevando a este tipo de clientes a utilizar, cada vez más, documentos y datos de las edades administrativa e intermedia.

De todos es sabido que cuando se habla de ciudadanos-usuarios cobra fuerza la conocida frase: **“el usuario siempre tiene razón”** o lo que es igual a: Realicemos todos los esfuerzos y busquemos todos los medios como Organización para que se haga realidad aquello de:

- 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 para mis ejemplos, el de Alcobendas, incorpora en el “Plan de Acción Municipal” una serie de **valores** tendentes a la mejora continua del servicio a los ciudadanos, valores que poco a poco y desde los años 80 se han ido incorporando a los programas de modernización y calidad y que 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 (citar los del Archivo), encuentros de iniciativas de mejora, acciones reconocimiento y motivación...
- Acciones que promueven el correcto empleo de los recursos: ALCORE, ITACA, INTRANET.
- 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 de los usuarios de un archivo tal vez no sean las correctas pero son las 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. Mas 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 NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE SUS USUARIOS (administradores y administrados)**

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.

## 2.1. - LA CARTA DE SERVICIO: CONTENIDO Y ESTRUCTURA

¿Qué es una Carta de Servicio?. Una Carta de Servicio es: el documento por el que se informa al ciudadano de los objetivos y compromisos de una determinada área de actividad. Es un nuevo instrumento de difusión y compromiso del archivo (hay quienes la compara con las guías pero no es así) para con los ciudadanos que, a diferencia de las simples guías que orientan o informan exclusivamente de las prestaciones, incluyen unos sistemas de medición del rendimiento, a través de los indicadores que, en todo momento van a permitir comprobar de modo efectivo el grado de cumplimiento de estos objetivos, determinando en última instancia la calidad del servicio que se presta a los ciudadanos.

La Carta de Servicio persigue, por tanto, los siguientes objetivos:

- . Garantizar el derecho constitucional de los usuarios y ciudadanos a la información
- . Comunicar su compromiso de servicio y calidad
- . Estimular toda iniciativa de mejora del servicio
- . Responder y anticiparse a las demandas de los usuarios
- . Divulgar las prestaciones y servicios del centro

La Carta se debe redactar empleando un lenguaje claro y sencillo, es un documento dirigido a los usuarios, no un reglamento de funcionamiento, por lo que debemos huir de tecnicismos y fórmulas que impidan el objetivo principal: una información diáfana de lo que es y pretende ser nuestro servicio. A título orientativo se pueden incluir los siguientes apartados:

- Datos identificativos
- Servicios que se prestan desde el centro
- Compromisos con los usuarios: objetivos e indicadores
- Sistemas de sugerencias y reclamaciones

En el **primer apartado** se relacionan los datos que identifican y ubican la unidad dentro de la estructura administrativa del organismo: denominación, objetivos del servicio, direcciones de correo electrónico, página web, requisitos de acceso, medios de transporte público y horario de atención al ciudadano.

En el **segundo apartado**, informa de los diferentes servicios que se ofertan a los ciudadanos, diferenciando las áreas de actividad del centro. **Un catálogo de prestaciones y servicios que por ejemplo, en un Archivo Municipal tendría que incluir con carácter obligatorio la consulta y reproducción de fondos documentales** (se puede informar brevemente de las principales series documentales y sus fechas extremas), y en función de

las posibilidades y características del centro: **información bibliográfica y documental sobre el municipio** (historia, economía, demografía, urbanismo, bibliografía, prensa local, etc.), consulta de biblioteca técnica sobre temas jurídicos y legislativos, consulta y reproducción de boletines oficiales, y las actividades didácticas y culturales que estén programadas (visitas comentadas, exposiciones, conferencias, publicaciones, talleres de historia, cursos de formación de usuarios, etc.).

El **tercer apartado** es, quizás el más complejo por lo que significa de novedoso respecto a las guías o catálogos tradicionales de servicios. Es aquí donde debemos fijar los compromisos de calidad, los niveles concretos o estándares de calidad ofrecida. **El recurso más habitual es establecer unos plazos determinados en la realización de los trámites administrativos más frecuentes.** En el caso de los Archivos Municipales se fijarían **plazos de tiempo en la resolución de consultas o préstamos**, peticiones de reproducción de documentos o de otros servicios complementarios.

Es en este apartado, donde el servicio se compromete claramente con los usuarios, se puede incluir y es conveniente otro sobre los deberes del usuario con el servicio tales como: respetar las normas de funcionamiento, cuidar los fondos documentales y bibliográficos, tratar con corrección al personal y a otros usuarios, tratar adecuadamente las instalaciones y equipamiento, etc.

El **cuarto apartado de Sugerencias y Reclamaciones** responde a la propia filosofía de gestión de calidad, la atención preferente a los usuarios, la implicación directa de los ciudadanos, con mensajes como...”póngase en contacto con nosotros para consultar cualquier duda, hacer una sugerencia... con su ayuda podemos servirle aún mejor”. Suele utilizarse un impreso normalizado donde el usuario comunica las deficiencias detectadas o hace llegar su opinión sobre el servicio.

Un sistema de **Sugerencias, Reclamaciones y Quejas** deberá dar respuesta a cuantas hagan los ciudadanos con respecto al servicio. Este sistema deberá apoyarse en cuatro puntos fundamentales:

- **ACCESO RAPIDO:** al usuario hay que darle todas las facilidades para que exprese su sugerencia o su queja: teléfono, e.mail, fax, dirección postal y nombre del director o jefe del archivo o archivero.
- **UNA RESPUESTA RAPIDA:** el archivo debe contestar al usuario lo mas rápidamente posible, fijándose previamente el tiempo máximo para cada respuesta. La respuesta se hará a través de la persona idónea, cuyo nombre y cargo quedarán reseñados en la Carta de Servicio.
- **UNA SOLA LLAMADA:** el usuario sólo debe llamar una vez y sólo una. Se debe dar respuesta, a ser posible en le momento, sino unos minutos mas tarde.

De tener que hacer la respuesta por escrito, se le indicará al usuario en la llamada.

- BUSCAR CAUSAS: Recibida la queja el Archivo debe buscar las causas que la han motivado y así poder llevar a cabo las acciones correctoras pertinentes.
- ACEPTAR LAS SUGERENCIAS: El Archivo debe aceptar y analizar las sugerencias recibidas por si cabe poner en práctica algún tipo de mejora tendente a dar un mejor servicio.

## **2.2- 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.

### **2.3. - 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.

### **2.4. - 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.
- Observaciones

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.

### **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 funcional-normativista a otra de gestión y orientada sobre todo al ciudadano.

Una programación por objetivos es también:

#### **UNA HERRAMIENTA O UN METODO DE TRABAJO POR EL QUE SE ACOMETEN LAS TAREAS DE PROGRAMACIÓN**

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-espontaneismo-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<sup>1</sup>. La enumeración de objetivos no debe ser excesivamente larga y tampoco tienen que ser fijos, pueden variar, tampoco deben 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.<sup>1</sup>

---

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

### 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.

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 mas 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

## BIBLIOGRAFIA

- 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, 1999*
- 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.
- HOROVITZ, 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'Arxivística*, 7 (1.993), p. 77-95.
- LA TORRE MERINO, José Luis: *¿Puede ser la opinión del usuario factor determinante 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

- 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. (ISO 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 STANIUKUS, P. *ISO 9000: An opportunity for Records Management Professionals. Records Management Quarterly, 1993, p. 3-11*