

## **La aplicación de las normas ISO 9000 en los centros de documentación: una oportunidad de mejora.**

**Núria Balagué Mola,**

**Subdirectora del Servei de Biblioteques de la Universitat Autònoma de Barcelona**

[nuria.balague@uab.es](mailto:nuria.balague@uab.es)

### **0. Resumen**

En este documento se describen los principales pasos a realizar para la implantación de un sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001:2000 en un servicio de documentación. También se presentan algunas reflexiones sobre las ventajas e inconvenientes que puede presentar su implantación.<sup>1</sup>

### **1. Introducción**

Cuando los profesionales de los centros de documentación hablamos de los problemas que surgen en el día a día de la gestión de nuestros servicios la discusión suele centrarse en la falta de recursos. Si el debate no apunta hacia la insuficiencia de recursos económicos para adquirir los documentos que necesitan nuestros usuarios, aparece inevitablemente el otro gran argumento: la escasez de recursos humanos para llevar a cabo de manera correcta todas las actividades y servicios que nuestro centro realiza y ofrece a sus usuarios. Esa escasez pertinaz de personal es la que nos lleva a hablar del tópico "me falta tiempo", "no tengo tiempo",...

El tiempo es el más escaso de los recursos y la gestión eficaz y eficiente de nuestros centros dependerá en gran parte de un elemento clave: del empleo que demos a nuestro tiempo de trabajo.

---

<sup>1</sup> Esta comunicación refleja a nivel general muchos de los elementos expuestos en Balagué, Núria. *Aplicación de las normas ISO 9000 en bibliotecas: La experiencia del Servicio de Bibliotecas de la Universidad Autònoma de Barcelona* consultable en <http://www.calidadlatina.com/pub/014-OCT-01.pdf>

Gestionar el tiempo significa dominar nuestras actividades laborales en lugar de dejarnos dominar por ellas. Significa:

- Tener una visión de conjunto de las actividades y prioridades inmediatas
- Ser capaces de liderar las situaciones en lugar de simplemente reaccionar ante ellas
- Alcanzar los objetivos de manera lógica y sistemática, y dentro de los plazos previstos

Invertir una parte de nuestro tiempo en la planificación de un sistema de calidad, de un engranaje que vehicule ágilmente todas las actividades del centro nos hará localizar todo ese "tiempo perdido" que andamos buscando, y mantener a raya a nuestros habituales "ladrones de tiempo" (interrupciones, imprevisión, esperas, desorden,...); nos ayudará, en definitiva, a trabajar mejor, sin un exceso de presión, y a disfrutar de nuestro trabajo en lugar de "padecerlo".

Un sistema de gestión de la calidad es el resultado de la implementación de un conjunto de procesos estructurados que sirven para recoger, organizar y distribuir la información adecuada a las personas adecuadas, en las mejores condiciones de costes y de tiempo, con la finalidad de poder tomar las decisiones más adecuadas.

## **2. ¿Por qué ISO 9000 y no otra cosa?**

Para estructurar un sistema de gestión de la calidad podemos seguir un modelo (como el EFQM) o una norma (como la ISO 9000). Incluso podemos probablemente estructurarlo al margen de cualquier referente, empleando únicamente nuestro sentido común. En este sentido, las normas ISO 9000 no tienen la "exclusiva". La implantación de un sistema de calidad no es una finalidad, sino un medio para el desarrollo de una dinámica de mejora continua dentro de nuestra organización. Así pues ¿qué ventajas específicas presenta?

Una norma es un documento consensuado entre todas las partes interesadas, que contiene especificaciones para que sean usadas como reglas, guías o

definiciones de características, para asegurar que materiales, productos, procesos o servicios cumplen los requisitos especificados. El objetivo de la normalización es la simplificación de tareas, la eliminación de barreras al intercambio y la protección del consumidor. Las normas son desarrolladas, aprobadas y difundidas por organismos de normalización, como ISO (International Standard Organization<sup>2</sup>). ISO se creó en 1947 con el objetivo de facilitar la coordinación y unificación internacional de los estándares industriales. Actualmente, unos 130 países forman parte de esta federación mundial de entidades nacionales de estandarización<sup>3</sup>. Su sede central está situada en Ginebra y, desde la aparición —en 1951— de la primera norma, han sido editadas más de 13.000, sin contar actualizaciones y nuevas normas en curso de redacción. Pese al gran número de normas publicadas existen dos series de normas especialmente conocidas, las de la familia ISO 9000 dedicadas a temas de calidad y las de la serie ISO 14.000, dedicadas a la gestión ambiental.

El año 1987 ISO publicó por primera vez las normas de la serie ISO 9000. Surgen para armonizar la gran cantidad de normas sobre gestión de calidad que estaban apareciendo en distintos países del mundo si bien su origen está en las normas británicas BS 5750, de aplicación al campo nuclear. Las normas ISO están sujetas a un proceso de revisión quinquenal, con la finalidad de adecuarlas a las necesidades del mercado que está en continua evolución. En 1994 se publicó la primera revisión y ésta ha sido la versión vigente hasta la nueva revisión de diciembre del año 2000. La principal norma de esta serie es la *ISO 9001:2000. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos*<sup>4</sup>.

### **3. Objetivos que plantean las normas ISO 9000**

Las normas ISO 9000 tratan sobre los requisitos de los sistemas de gestión de la calidad y, gestionar la calidad, consiste en definir e implantar un conjunto de

---

<sup>2</sup> La *International Organization for Standardization* (ISO) posee una web institucional muy completa: <http://www.iso.ch>

<sup>3</sup> Las normas ISO pasan posteriormente a Norma Europea (EN), y a continuación a Norma Española (UNE).

<sup>4</sup> UNE-EN ISO 9001:2000. "Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos". Madrid: AENOR, 2000.

actividades orientadas a proporcionar a la alta dirección de la empresa la confianza de que se está consiguiendo la calidad prevista a un costo adecuado. Es importante señalar que la norma no define exactamente el sistema de calidad a aplicar por las empresas, sino que se limita a describir los requisitos a los que debe dar respuesta dicho sistema de calidad.

Para poder demostrar que existe un sistema de calidad y que está siguiéndose correctamente, es necesario superar una auditoría de certificación. El propósito de disponer de una certificación ISO es atestiguar que un producto o servicio se ajusta a determinadas normas, con la expedición de un certificado en el que se da fe documental del cumplimiento de todos los requisitos exigidos en dichas normas.

Entre las ventajas más evidentes de gestionar nuestros procesos según las normas ISO 9000 podemos mencionar:

- Mejora de la planificación general
- Creación de un marco para gestionar procesos y operaciones
- Clarificación de estrategias, políticas, objetivos y métodos de trabajo
- Cumplimiento de las especificaciones
- Reducción de los costes en que incurrimos cuando debemos rectificar errores
- Supresión de costes inútiles debidos a procesos y actividades sin valor añadido.
- Mejora de las comunicaciones.
- Mayor facilidad en la realización de las actividades gracias a los procedimientos acordados.
- Prevención de malos hábitos gracias a las auditorias sistemáticas.
- Resolución de problemas más fácilmente y rápidamente.
- Mayor conciencia de las necesidades de los clientes.
- Mejora de la fiabilidad, seguridad, confianza y satisfacción general.
- Incorporación del cambio y la innovación en un sistema probado internacionalmente e intersectorialmente.

Después de esta relación de ventajas que presenta la aplicación de las normas ISO 9000 no podemos dejar de mencionar algunas de las críticas que han recibido. En ocasiones se las ha acusado de burocráticas y de ser las causantes de la reducción de la flexibilidad en la gestión<sup>5</sup>. No negaremos que ese peligro puede presentarse si en nuestro proyecto de implementación falta motivación e implicación o si realizamos una interpretación incorrecta de la norma (que nos exige cumplir una serie de requisitos sin mencionarnos cómo alcanzarlos).

#### **4. Principios en los que se basa la gestión de la calidad**

La gestión de la calidad en la norma *ISO 9001:2000* se basa en ocho principios de gestión de la calidad definidos en la norma *ISO 9000:2000*<sup>6</sup>, y ampliados en la norma *ISO 9004:2000*<sup>7</sup>. A continuación se enumeran los mencionados principios:

- *Principio 1 – Organización orientada al cliente*

Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los mismos, satisfacer sus requisitos y esforzarse en superar sus expectativas.

- *Principio 2 - Liderazgo*

Los líderes unifican la finalidad y la dirección de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en la consecución de los objetivos de la organización.

- *Principio 3 – Participación del personal*

---

<sup>5</sup> "Ha sido frecuente oír decir que ISO era un retardador de la excelencia o, en el otro sentido, que los modelos de ésta son ideales muy lejanos, quizás inútiles, a la verdadera gestión de procesos" en: Osorio, José M. "Aunando las normas ISO y la excelencia. Nuevas corrientes en la integración de los sistemas de gestión". *Qualitats hodie*, nº 63 (Septiembre 2000) pp. 18-20.

<sup>6</sup> *UNE-EN ISO 9000:2000, Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario*. Madrid: AENOR, 2000.

<sup>7</sup> *UNE-EN ISO 9004:2000, Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la mejora del desempeño*. Madrid: AENOR, 2000

El personal, con independencia del nivel de la organización en el que se encuentre, es la esencia de una organización y su total implicación posibilita que sus capacidades sean usadas para el beneficio de la organización.

- *Principio 4 – Enfoque a procesos*

Los resultados deseados se alcanzan más eficientemente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso.

- *Principio 5 – Enfoque del sistema hacia la gestión*

Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización a la hora de alcanzar sus objetivos.

- *Principio 6 – Mejora continua*

La mejora continua en el desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de la organización.

- *Principio 7 – Enfoque objetivo hacia la toma de decisiones*

Las decisiones efectivas se basan en el análisis de datos y en la información.

- *Principio 8 – Relación mutuamente beneficiosa con el suministrador*

Una organización y sus suministradores son interdependientes, y unas relaciones mutuamente beneficiosas aumentan la capacidad de ambos para crear valor.

En la formulación de la norma ISO 9001:2000 resulta evidente la influencia de los criterios de excelencia, especialmente en el documento que se denomina su "par coherente"<sup>8</sup>, la ISO 9004:2000. Se tiende a una cierta integración y complementariedad con otras normas y con los modelos de excelencia ya

---

<sup>8</sup> "Las ediciones actuales de las normas ISO 9001 e ISO 9004 se han desarrollado como un par coherente de normas para los sistemas de gestión de la calidad, las cuales han sido diseñadas para complementarse entre sí, pero que pueden utilizarse igualmente como documentos independientes". *UNE-EN ISO 9001*, p. 11.

existentes, tal como explícitamente se declara en el último epígrafe del capítulo introductorio<sup>9</sup>.

## **5. ¿Es posible implantar las ISO 9000 en nuestro centro de documentación?**

Existe una abundante bibliografía sobre como abordar el proceso aunque lamentablemente apenas la hay para el caso de las bibliotecas o centros de documentación<sup>10</sup>. De ahí que —con mayor motivo— la "traducción" de la norma al entorno bibliotecario se nos represente como más difícil. Pero la laboriosidad añadida de comprender y adaptarnos a las exigencias de la norma es un objetivo perfectamente alcanzable y prueba de ello es la existencia de entidades documentales de todos los tipos y tamaños certificadas según las normas ISO 9000. Encontramos ejemplos de certificación en numerosos centros de documentación de empresas, en redes de bibliotecas públicas (como las de la provincia de Quebec en Canadá), en bibliotecas universitarias (como el Servicio de Bibliotecas de la Universidad Autònoma de Barcelona<sup>11</sup>), en bibliotecas nacionales (como la Biblioteca Nazionale di Firenze, en Italia) y también en centros de documentación de parques naturales (como el del Parc Natural de la Zona Volcànica de La Garrotxa<sup>12</sup>).

## **6. La reflexión estratégica previa**

Con la implementación de un sistema de gestión de la calidad basado en las ISO 9000 nos dotaremos de un instrumento de gestión interna para:

- Agilizar el conjunto de actividades que se llevan a cabo en el centro de documentación.
- Realizar el seguimiento y control de los suministradores.

---

<sup>9</sup> "0.4 Compatibilidad con otros sistemas de gestión" en *UNE-EN ISO 9001*, p. 12.

<sup>10</sup> Las dos obras más conocidas hacen referencia a ediciones anteriores a la edición de la norma del año 2000. Se trata de Ellis D, Norton B. *Implementing BS5750 ISO9000 in Libraries*. London: ASLIB, 1993. y SEDIC. *Guía para la aplicación de la norma ISO 9000 a bibliotecas y servicios de información y documentación*. Madrid: SEDIC, 1998.

<sup>11</sup> Universitat Autònoma de Barcelona. Servei de Biblioteques. <http://www.bib.uab.es/>

<sup>12</sup> Grabolosa, Montse y Vicens, Jaume. "Funcionament d'un centre de documentació amb la ISO 9002: el cas del Centre de Documentació del Parc Natural de la Zona Volcànica de la Garrotxa". *Biblioteca Informacions*, 22 (2000) pp. 14-18 accesible en <http://www.bib.uab.es/pub/bibinf/bi-22.pdf>

- Optimizar el uso de los recursos
- Velar por la calidad de procesos y servicios
- Garantizar la mejora constante de los servicios que se ofrecen a los usuarios.

Y también, cómo no:

- Disponer de un reconocimiento externo de la calidad con la que esta gestión se lleva a cabo.

Previamente al inicio del proyecto de implementación la entidad a la que pertenece nuestro centro habrá estudiado los pros y contras de la certificación y habrá determinado si opta a la certificación del sistema de calidad de toda la institución o se inclina por certificar únicamente algunos servicios, como por ejemplo nuestro servicio de documentación. En uno u otro caso la involucración de la alta dirección es un elemento imprescindible y la norma dedica varios puntos a exigir que su implicación pueda ser demostrada.

La implantación de un sistema de calidad basado en la familia de las normas ISO 9000 no puede afrontarse sin antes haber dedicado un tiempo prudencial a asentar las bases de la nueva estrategia de calidad, y que esta reflexión estratégica nos haya llevado a pensar que esa es la mejor de las opciones.

Según Senlle<sup>13</sup> hay cinco cosas que deben estudiarse atentamente:

1. La estructura de la empresa, su organigrama, departamentos, cargos y funciones.
2. La dirección y el estilo de dirección.
3. La filosofía y cultura empresarial.
4. Las comunicaciones desde el punto de vista técnico y humano.
5. La propiedad en el sentido de participar en las decisiones y en los beneficios, como forma de sentirse parte de la empresa.

---

<sup>13</sup> Andrés Senlle. *Calidad total en los Servicios y en la Administración Pública*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1993. 148 p. ISBN 84-80.880-12-0.



La dirección de la organización ha de tener información y conocimientos suficientes para hallar respuestas a todas sus dudas y que permitan abordar el proceso de implementación con plena convicción. Si no se han hallado las respuestas, o éstas han sido negativas, tal vez la institución no está preparada para iniciar el proceso y debe optar por cambios más pequeños hacia la calidad. Una implantación "cosmética" de la ISO puede tener efectos muy perjudiciales. No se trata únicamente de obtener "el título" de organismo certificado por motivos de marketing, redactando procedimientos que no parten de los procesos operativos, sino del enunciado de cada requisito ISO 9000, intentando solamente cumplimentarlos a nivel formal.

## **7. ¿Cómo organizarse para llevar adelante el proyecto?.**

### **Las fases de la implantación del sistema de gestión de la calidad**

Hay diversas formas de enfocar el proceso de implantación hasta la certificación. La entidad puede decidir realizar todo el proceso sin asesoramiento externo o —en el otro extremo— puede requerir los servicios de una empresa consultora externa que se encargue de realizar el trabajo de planificación del sistema y de elaboración de los documentos, y nosotros posteriormente nos limitamos a implantarlo.

Para conseguir un alto grado de concienciación y evitar las resistencias al cambio la mejor opción es la implicación de nuestro personal desde el principio, es necesario liderar el proyecto desde dentro, aunque —eso sí— conviene que tengamos acceso a todo el asesoramiento externo que necesitemos.

#### **7.1 Presentación del proyecto**

Una vez la alta dirección haya dado luz verde al proyecto debemos presentarlo a todos los implicados. El grado de conocimiento de las normas ISO será de entrada muy desigual, desde quien no las ha oído mencionar jamás, hasta quien las conoce más o menos superficialmente pero se muestra reticente porque las vincula al mundo de la industria y de la empresa y no cree que puedan aplicarse a nuestro caso concreto.

La comunicación será un elemento clave durante todo el proceso y desde el inicio es necesario informar y sensibilizar a las personas que habrán de estar vinculadas al proyecto y hacerles ver la importancia de su participación. Será conveniente presentar de forma sintética el contenido de la norma ISO 9001:2000 y su significado en el ámbito concreto del centro de documentación.

## **7.2 Diagnóstico preliminar**

Será necesario revisar con detenimiento todos los procesos que realizamos actualmente. Es especialmente importante que entendamos que en esta auditoria de procesos no se trata de cuestionar nuestras habilidades profesionales sino que se realiza para poder estar en condiciones de determinar cuáles son las coincidencias y las carencias y aspectos críticos del funcionamiento del centro estrictamente con respecto a cada uno de los requerimientos de la norma ISO 9001.

## **7.3 Planificación y organización de las actividades**

El diagnóstico pondrá de manifiesto nuestros puntos fuertes y nuestros puntos débiles y podremos programar el plan de actividades y el calendario de implementación. Es el momento de designar —si aún no lo hemos hecho— un responsable de calidad y crear un comité de calidad acorde con el tamaño de nuestra entidad.

El liderazgo del comité de calidad y del responsable de calidad, serán la clave del éxito de la implementación y operabilidad del sistema ya que determinarán los procesos que será necesario describir y coordinarán los grupos de trabajo que se considere oportuno crear para la redacción de los procedimientos.

Un proceso<sup>14</sup> está formado por un conjunto de actividades secuenciales que realizan una transformación de una serie de *inputs* —material, mano de obra, capital, información, etc.— en los *outputs* deseados —bienes y servicios— añadiendo valor.

---

<sup>14</sup> Heras Forcada, Miguel Ángel. "Desarrollo e implantación de sistemas de indicadores basados en la dirección por procesos". *Qualitats hodie*, nº 63 (Septiembre 2000) pp. 90-93.

Cada grupo de trabajo será coordinado por un "propietario" de proceso<sup>15</sup>. Un "propietario" ha de tener capacidad de liderazgo y de impulsar el trabajo en equipo y ser buen conocedor del proceso y de nuestra institución en general.

Existen tres tipos de procesos que se definen de la forma siguiente:

- *Procesos estratégicos:*

Son aquellos que están en relación muy directa con la misión y la visión de la entidad, proporcionan directrices a todos los demás procesos, y son desarrollados por personas de alto nivel en la organización. (Por ejemplo: planificación estratégica, evaluación de indicadores).

- *Procesos fundamentales:*

Son procesos que atraviesan muchas funciones, tienen impacto en el cliente final creando valor para éste, están relacionados con los objetivos del centro y desarrollan sus capacidades. (Por ejemplo: proceso técnico de los documentos)

- *Procesos de soporte:*

Dan apoyo a los procesos fundamentales, normalmente están dentro de una función y sus clientes son internos. (Por ejemplo: formación de personal, mantenimiento).

Las funciones primordiales de los propietarios de procesos y sus equipos son las siguientes:

- Comprender y diseñar el proceso para alcanzar los objetivos del centro.
- Documentar los procedimientos.
- Establecer un conjunto de medidas que permitan controlar el proceso e identificar oportunidades de mejora.
- Establecer los registros documentales.

---

<sup>15</sup> Ylla, Alejandro. "Dirección por procesos". *Qualitats hodie*, nº 63 (Septiembre 2000) pp. 79-81.

## 7.4 Preparación de la documentación del sistema de gestión de la calidad

La elaboración de la documentación y de las bases de datos del sistema de gestión de la calidad configuran el núcleo del proyecto de implementación. La primera tarea consiste en diagramar los procesos que se realizan en el seno del centro de documentación y preparar los procedimientos y las instrucciones de trabajo para realizarlos.

La documentación del sistema de calidad tiene tres niveles:

- El nivel superior es el *Manual de Calidad*, que es el documento básico del sistema donde se presenta la manera como la entidad ha enfocado la consecución de todos y cada uno de los requerimientos de la norma. En el manual de calidad se incluye, además, una presentación de la entidad, su política y objetivos de calidad, el organigrama y funciones de la organización.
- El segundo nivel está formado por los *Procedimientos Generales*, que describen la manera como se realizan las actividades de centro (adquisiciones, proceso técnico, préstamo,...) En éstos se incluirá además del objeto, alcance, responsabilidades y desarrollo de los procedimientos, los registros que se generan como consecuencia de las actividades descritas.
- El tercer nivel está formado por las *Instrucciones de Trabajo*. Son documentos complementarios de un procedimiento general.

Los procedimientos y las instrucciones dan respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué se hace en el centro de documentación?
- ¿Quién lo hace?
- ¿Cómo se hace?
- ¿Cuándo se hace?
- ¿Cómo se deja constancia de que se ha hecho?

El sistema de calidad también hace referencia a *Documentos Complementarios*, que son documentos que se citan en procedimientos o instrucciones, pero que no forman parte de la documentación del sistema. Son ejemplos de ello la referencia a un BOE en que se legislan temas que afectan a nuestro centro.

El sistema de calidad se completa con los *registros de calidad*, que no son en sí documentos, sino evidencias que demuestran las actividades realizadas.

El principal reto que se presenta al documentalista es la traducción de todo su *know how* al "lenguaje ISO". A pesar de que probablemente antes de iniciar el diseño del sistema, ya dispondremos de mucha información escrita sobre un buen número de procesos —especialmente todos los temas relativos al proceso técnico— deberemos diagramar y redactar algunos de nuevos por exigencia de la norma.

Precisamente el control de la documentación es un tema en el que la norma hace un gran hincapié. Una buena manera de lograr ese control puede ser incorporando toda esa información en nuestra intranet, de hecho la adopción de la norma ISO es un excelente instrumento de gestión del conocimiento.

Pero la implementación de la ISO no tiene únicamente por objetivo dotar al personal de un manual de procedimientos escritos, reduciendo al máximo la "tradicción oral". Evidentemente, lo que se pretende es ofrecer los mejores servicios con los recursos de que se dispone y para ello es necesario que el usuario sepa en qué se le puede ayudar y que queda fuera de nuestro alcance. Una buena manera de lograrlo es mediante la elaboración de una *Carta de Servicios*, en la que se identifiquen con una breve descripción los servicios que se ofrecen y las condiciones y limitaciones específicas de cada uno. En definitiva, tal y como exige la norma la relación contractual con el usuario.

Para poder ser rigurosos a la hora de cumplir el contrato, es necesario disponer de indicadores que evalúen y midan las actividades en las que se implican

elementos que son significativos para el mantenimiento de la estabilidad del sistema. Por eso, se deben determinar los puntos más importantes de cada proceso o actividad, en los que se debe disponer de unas referencias, por debajo de las cuales empieza la no-calidad. El seguimiento de los estándares establecidos en el sistema de calidad permite ver dónde hay que introducir cambios para ir mejorándolo. Por esta razón, el control de las no-conformidades y los circuitos que se deben seguir para resolverlas ágilmente mediante las pertinentes acciones correctoras o preventivas deben estar debidamente descritos.

También deberemos diseñar un plan de auditorías internas. Estas auditorías representan una buena ocasión para comprobar hasta qué punto se hace exactamente aquello que se afirma que se hace, un tema que, a priori, podría resultar conflictivo. Pero si realmente hemos incorporado la cultura de la calidad en nuestro centro las visitas de auditoría serán percibidas como una ayuda para detectar líneas de mejora y contempladas como un reto perfectamente asumible.

### **7.5 Implantación de la actividad operativa**

La documentación suele ser la parte más tediosa del proceso pero en la fase de implantación operativa se hacen tangibles los beneficios de la definición y estandarización de los procesos y métodos de actuación, en los que se asignan responsabilidades y niveles de autoridad y gracias a los cuales se evitan indefiniciones e improvisaciones.

Una vez revisados y aprobados los documentos es necesario distribuir la documentación aprobada a los implicados en su cumplimiento.

La implantación de la documentación generada puede hacerse en paralelo a su misma generación, o una vez completada la documentación en su conjunto. Será el responsable de calidad y el comité de calidad quienes coordinen el inicio de la actividad operativa. Las dificultades que se pueden presentar durante el desarrollo e implantación pueden depender del tamaño del centro y

—sobre todo— de la habilidad mostrada por la dirección para gestionar el cambio.

En resumen, en un sistema de gestión de la calidad, existen tres reglas básicas que hay que cumplir:

1. Decir lo que se hace.
2. Hacer lo que se dice.
3. Poder demostrarlo.

Así pues, en la fase de implantación, se trata de llevar a cabo todo aquello que se ha documentado. Pero esto únicamente será posible y efectivo si se ha llevado a cabo una amplia e intensiva acción formativa dirigida a todo el personal. La motivación e implicación de todos ellos son necesarias para que —en esta primera etapa de implantación— se pongan de manifiesto las virtudes y defectos de los documentos redactados y —gracias a las aportaciones de todo el personal— puedan realizarse los ajustes necesarios puesto que el sistema debe ser operado por todos y debe facilitar el trabajo de todos.

Trabajar en "formato ISO" no significa cambiar radicalmente el sistema de trabajo, sino enfrentarse al reto de consolidar una dinámica nueva en algunas actividades. Es probable que la mayor parte del personal tenga que hacer relativamente pocas modificaciones en sus actividades respecto a la situación anterior. Poco a poco expresiones como "trazabilidad", "no conformidad" o "registro de calidad" se sumarán con normalidad al lenguaje especializado usado por los documentalistas.

## **7.6 Pre-auditoría de certificación**

Al ponerse en marcha los procedimientos, comenzará también la generación de registros, como evidencia de las actividades realizadas. Sólo entonces, después de un cierto tiempo de rodaje, se está en condiciones de realizar una auditoría que permita comprobar hasta que punto funciona correctamente el sistema de gestión de la calidad que ha sido diseñado.

Una auditoría es un examen metódico que se realiza para determinar si las actividades y los resultados relativos a la calidad satisfacen las disposiciones previamente establecidas, y para comprobar que estas disposiciones se llevan realmente a cabo y que son adecuadas para alcanzar los objetivos previstos.

Si en el resultado de dicha auditoría aparecen elementos no conformes a la norma, será necesario emprender acciones correctoras y preventivas. Si —en cambio— la auditoría muestra una conformidad total con la norma o únicamente unas leves desviaciones, ha llegado el momento de contactar con una entidad certificadora.

### **7.7 Certificación del sistema de gestión de la calidad**

La certificación de que el sistema de gestión de la calidad cumple con los requisitos de la norma únicamente puede ser concedida por una entidad debidamente acreditada. La acreditación es el procedimiento mediante el cual un organismo autorizado reconoce formalmente que una organización es competente para la realización de una determinada actividad de evaluación de la conformidad. En España el organismo autorizado para acreditar es la Entidad Nacional de Acreditación (ENAC<sup>16</sup>), que coordina y dirige en el ámbito nacional un sistema de acreditación que se ajusta en todo momento a los criterios y normas establecidos por la Unión Europea y a las guías y criterios de acreditación que se aplican internacionalmente.

Una vez elegido el organismo de certificación éste llevará a cabo una auditoría del sistema de calidad, y si el informe de auditoría poden de manifiesto que existen desviaciones o no conformidades, deberemos elaborar un plan de acciones correctoras para subsanar dichas desviaciones. Si después de este plan de acciones correctoras, el organismo de certificación considera que se

---

<sup>16</sup> Una relación de las entidades legalmente acreditadas para certificar puede consultarse en su página web [www.enac.es/scertifsist.html](http://www.enac.es/scertifsist.html)



cumplen los requisitos de certificación, se procederá a conceder el correspondiente certificado.

Disponer de la certificación pone de manifiesto que se cumple con todos los requisitos establecidos por la norma, dicho de otra forma, que se dispone de una organización capaz de cumplir con los pactos establecidos con los usuarios y plasmados en la *Carta de Servicios*.

### **7.8 Mantenimiento y mejora del sistema**

A medida que avance la actividad operativa el sistema irá sufriendo pequeñas modificaciones para convertirse en un instrumento cada vez más útil. Probablemente se crearán y documentarán nuevos procesos y algunos se simplificarán o incluso desaparecerán y el seguimiento de los indicadores nos permitirá tomar decisiones más acertadas y más rápidas.

El sistema de la calidad necesita un seguimiento, tanto interno, como externo. La implantación de un sistema de gestión de la calidad no termina con la consecución del certificado, sino que debe ser un proceso vivo, que necesita un seguimiento y mejora continua por parte de la entidad.

Para ello se realizarán las siguientes actividades:

- Realización de auditorías internas, como herramienta para encontrar posibles desviaciones y también para mejorar el sistema.
- Ejecución de acciones correctoras y preventivas, como consecuencia de las desviaciones encontradas en las auditorías internas y en el día a día de la empresa.
- Revisión del sistema por la dirección. Para ello se utilizarán como datos de partida, entre otros, los derivados de la ejecución de acciones correctoras y de las auditorías internas.
- Realización de planes de formación continuada para el personal involucrado en tareas que puedan afectar a la calidad.

Por otra parte, la actuación del organismo certificador no termina con la concesión del certificado; este certificado necesita un “mantenimiento” por parte de dicho organismo, con las auditorías anuales de seguimiento y cada de tres años con la auditoría de renovación.

## **8. Conclusiones**

Un sistema de calidad que se rige por la norma ISO ha de poder demostrar que sus requerimientos se cumplen en todo momento. Ni se trata de hacer más cosas en menos tiempo, ni de hacerlas de un modo espectacular; se trata de describir lo que se hace, hacerlo y demostrar en cualquier momento que se ha hecho tal y como ha sido descrito documentalmente.

De hecho, se trata de pensar en lo que hacemos —para quién y por qué lo hacemos— y de prever los problemas que se puedan presentar en la actividad diaria. La implantación de la ISO 9001 ha de ser —antes que nada— una oportunidad para reflexionar sobre los procesos que se llevan a cabo en el centro de documentación y ha de servir para dotarnos de un sistema de gestión de la calidad que nos permita planificar, describir, comunicar y controlar los procesos y desarrollar aspectos como:

- los objetivos y la política de calidad
- las funciones y responsabilidades
- la definición de los servicios
- los procesos de trabajo y los recursos necesarios
- los mecanismos de supervisión y control
- los mecanismos de prevención y corrección

El sistema de calidad nos ha de permitir dotarnos de una herramienta que garantice la mejora continua del servicio que ofrecemos a nuestros usuarios.

No queremos acabar sin destacar algunas de consideraciones:

*Implementación y tiempo:*

- Es sumamente importante que las personas dispongan de tiempo suficiente para asimilar la filosofía y la terminología ISO.
- Un calendario excesivamente apretado puede comprometer todo el proceso.

*Dependencia e independencia:*

- La ayuda de los consultores es importante al inicio del proceso pero es necesario tomar el liderazgo cuando el sistema comienza a perfilarse.

*Norma e interpretación:*

- Aunque la interpretación de la norma pueda parecer difícil en ocasiones, hay que pensar que siempre hay un camino... sólo hace falta encontrarlo.

*Indicadores y estándares:*

- Hay que establecer únicamente los indicadores necesarios y situarlos en puntos clave.
- Los estándares deben ser realistas: no "nos gustaría ofrecer" sino "podemos ofrecer".

*Documentación o papeleo:*

- La documentación de los procesos y la sistematización de los registros de calidad, no son en ningún caso una dificultad, sino la mejor herramienta de gestión en la toma de decisiones.
- La fama de sistema burocrático y pesado de la ISO se desvanece al ser gestionado mediante la intranet .

*Sistema de calidad y equipo de gestión:*

- Un sistema de gestión de calidad solamente es perfecto cuando el equipo que lo alimenta y controla también lo es.

*Certificación y final de trayecto:*

- La obtención de la certificación no constituye ningún final de trayecto, sino el inicio de una dinámica nueva.

*Optimización y rutina:*

- En la actividad operativa, es necesario mantener la rigurosidad sin caer en la rutina.
- Nunca se debe abandonar la reflexión sobre las posibilidades de optimización porque, en mayor o menor medida, siempre existe una vía de progreso.

*Fracaso y progreso:*

- El impulso hacia adelante lo conseguimos aprendiendo de las no-conformidades y de las acciones correctoras.
- No se trata de aplicar únicamente soluciones puntuales sino de actuar teniendo en cuenta la totalidad.

*Servicios y recursos:*

- La concepción de un sistema excelente, gestionado por un personal altamente cualificado, solo puede paliar hasta cierto punto la falta de recursos documentales o tecnológicos actualizados.

*Sistema de calidad y entorno organizativo:*

- Las relaciones con el entorno organizativo pueden verse alteradas cuando es únicamente el centro de documentación el que ha optado por la aplicación de la norma ISO. En la mayoría de los casos sirve para mejorar las relaciones con otros departamentos y servicios pero existe el peligro de que algunos interpreten nuestro sistema de calidad como un exceso de perfeccionismo.
- En el caso que sea toda la institución la que ha optado por la implantación del sistema de gestión de la calidad con la normativa ISO, el centro de documentación tiene una excelente oportunidad de liderar el proyecto, ofreciendo a la institución su capacidad para gestionar el conocimiento.

*Sistema de calidad y marketing:*

- La certificación de calidad ISO 9000 ha de ser revalidada día a día por nuestros usuarios.
- El cambio y la evolución de nuestro sistema ha de estar en función del cambio y la evolución de las necesidades de nuestros usuarios. Idealmente, ha de ser capaz de adelantarse a ellas.

Barcelona, febrero 2002