

EL ARCHIVO GENERAL DE LA UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID Y LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

Carlos Flores Varela

*Director del Archivo General y Protección de Datos de la Universidad Complutense de
Madrid*

RESUMEN

En 2006 el Archivo General de la Universidad Complutense de Madrid se convirtió en el primer archivo universitario español en obtener el certificado de gestión de calidad de acuerdo con la norma ISO 9001:2000. Este artículo describe el camino recorrido hasta llegar a este punto y el modo en que la implantación de un sistema de gestión de calidad ha transformado e impulsado el archivo universitario

In 2006, the General Archive of the Universidad Complutense de Madrid came to be the first university archive in Spain obtaining the quality management certificate according to ISO 9001:2000 standard. This article describes the journey to reach that point and the way in which the implementation of a quality management system has changed and driven the archive forward.

PALABRAS CLAVE

Archivos universitarios / Gestión de Calidad / Universidad Complutense de Madrid

University archives / Quality management / Universidad Complutense de Madrid

En agosto de 2006 el Archivo General de la Universidad Complutense de Madrid (en adelante AGUCM) recibió el certificado del cumplimiento de la norma UNE EN-ISO 9001:2000 de Gestión de Calidad. Se trataba del primer archivo universitario en obtener este certificado, incorporándose así a un pequeño núcleo de archivos españoles que han apostado por la calidad certificada bajo estos criterios internacionales. El camino recorrido hasta ese momento ha sido largo y, en ocasiones, arduo. Pero, sobre todo, la tarea de obtener y mantener los estándares de calidad ajustados a esta norma ha marcado el quehacer del AGUCM en los últimos años, y sigue orientando nuestra labor cotidiana. Este trabajo pretende ilustrar sobre el modo en que hemos llegado a este punto y cómo la gestión de la calidad ha pasado de ser una obligación añadida a nuestras funciones habituales a integrarse y asumirse como parte habitual del día a día de nuestro archivo.

¿Y cómo empezó todo? A principios del año 2001 la Oficialía Mayor de la Universidad Complutense, de la que depende el AGUCM, inició un largo proceso de puesta en valor del archivo, encomendando su dirección por primera vez (salvo un breve período en 1999) a un archivero profesional. Importa señalar que, en ese momento, coexistían en la Universidad Complutense, junto con el Archivo General, un “archivo histórico” dependiente de la Biblioteca General y, al menos en teoría, un archivo independiente para cada Facultad o Escuela Universitaria¹. La dirección del AGUCM elaboró un primer Plan Estratégico, orientado básicamente a controlar la documentación generada por los servicios administrativos centrales de la Universidad. No entraremos ahora en los detalles de ese Plan, pero sí hay que observar que entre sus objetivos no se encontraba ninguno directamente relacionado con la calidad. Sin embargo, pronto el AGUCM entró en contacto con el Área de Evaluación y Calidad, que incluía entre sus funciones la implantación y el seguimiento en la UCM del “II Plan de Calidad de las Universidades”, impulsado por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte². A sugerencia de esta Área, el AGUCM se incorporó al grupo de servicios que, a modo de experiencias piloto, estaban implantando este Plan de Calidad en la UCM.

El II Plan de Calidad de las Universidades había elegido utilizar el modelo de calidad de la Fundación Europea de Gestión de Calidad (EFQM, de sus siglas en inglés)³. Como es sabido, en términos generales este modelo se orienta a controlar el funcionamiento global de la organización, en nuestro caso del Archivo, aspirando a evaluar todos los elementos que puedan influir en su funcionamiento. Estos elementos se estructuran de la siguiente forma:

- Agentes, es decir, elementos que realizan las acciones previstas, de los que se distinguen: Gestión de Personal, Planificación y Estrategias, Recursos, Liderazgo y Procesos.
- Resultados obtenidos de las acciones previstas: Satisfacción del personal, satisfacción del cliente, impacto en la sociedad y resultados operativos.

En principio, todos estos elementos son medibles, y cabe, por tanto, la posibilidad de establecer sobre esta base puntuaciones numéricas. El sistema EFQM, en su versión

¹ La narración de las ilustrativas vicisitudes de los archivos de la UCM puede verse en Carlos Flores Varela, *El Archivo General...*, p. 131-152

² Orden de 3 de agosto de 2001 (BOE 15)

³ www.efqm.org

general, prioriza los elementos Liderazgo, Procesos y Resultados, sobre los demás, otorgándoles un porcentaje mayor sobre el resultado final. Sin embargo, el II Plan de Calidad de las Universidades optó por no realizar estas mediciones numéricas, para evitar la competencia entre las universidades, instándolas a “competir” sólo consigo mismas mediante la consecución de objetivos de mejora. En efecto, el proceso de certificación con este sistema incluye, desde su implantación, una autoevaluación y, después, una evaluación por parte de una comisión externa. Seguidamente, en un plazo de tres años la organización acreditada se compromete a realizar las mejoras expresadas en el informe final de evaluación y procede a una nueva evaluación. Podemos señalar que el AGUCM llegó hasta la fase de Evaluación Externa con este sistema en la primavera de 2003, momento en que los órganos responsables de la calidad en nuestra Universidad decidieron cambiar al sistema ISO.

Podemos ya apuntar algunas ideas generales, a la luz de lo expuesto. Así, la adopción de un sistema de gestión de calidad (SGC) en el AGUCM no procede de una decisión institucional o de la consecución de unos objetivos generales de la Universidad Complutense, sino de la iniciativa del propio Archivo. Sin temor a exagerar, puede afirmarse que los órganos de gobierno universitarios ignoraron este proyecto, o, en el mejor de los casos, lo observaron con benevolente indiferencia. En consecuencia, el proyecto estuvo siempre sujeto a cambios imprevisibles y de cierta profundidad, e incluso a la posibilidad de anularse por completo; el mismo cambio de SGC se realizó sin que mediase ningún tipo de consulta o comunicación previa al AGUCM. Por otro lado, debe recordarse que la gestión de calidad coexistía con una planificación estratégica específica que no incluía referencias directas a la gestión de calidad.

Y, sin embargo, seguimos adelante. Con el apoyo de una recién creada Oficina de Calidad y Desarrollo Estratégico, reemprendimos la tarea de formación y concienciación para adaptarnos al nuevo estándar que se nos proponía. La diferencia sustancial del sistema ISO respecto del EFQM es que está orientado en exclusiva a los procesos⁴. El resto de elementos sólo se consideran en la medida en que afectan a los procesos o pueden ser considerados como tales. Así, aspectos como el liderazgo o la

⁴ Existen muchas obras de introducción a esta norma, pero podemos recomendar la de Charles Cianfrani y Jack West, *Iso 9001:2000...* y, sobre todo, el tutorial que ofrece la propia ISO en su página web: http://www.iso.org/iso/en/iso9000-14000/understand/index_one.html.

satisfacción del personal sólo son tenidos en cuenta en la medida en que afecten a los resultados esperados, pero no como factores importantes por sí mismos. Esto se explica por cuanto todas las normas ISO nacieron, y se han desarrollado en mayor medida, en el ámbito de la normalización de productos (es decir, de objetos tangibles), en particular productos industriales. De hecho, la mayor parte de las normas ISO son de aplicación a productos, de forma que una certificación ISO en un producto implica que sus diferencias respecto de otro producto igualmente certificado van a ser mínimas o, en todo caso, aceptables de acuerdo con criterios previamente establecidos. Sólo en fechas relativamente recientes ISO ha adaptado sus normas o ha creado normas nuevas orientadas a los servicios, de las que, además de la que nos ocupa, quizá las más conocidas sean las relativas a la gestión medioambiental, agrupadas bajo el nombre de ISO 14000⁵.

En otras palabras, el cambio de sistema nos forzó a centrar nuestra atención en los procesos de trabajo, es decir, en la definición clara y escrita de qué hacemos y cómo lo hacemos, o al menos cómo lo deberíamos hacer. Además, la norma nos obliga a definir formas de evaluación de los procesos, o, lo que es lo mismo, establecer mecanismos que nos indiquen cómo estamos haciendo las cosas, para compararlo con cómo deberíamos hacerlas, y tomar las decisiones oportunas. Descubrimos, así, que la norma más famosa de gestión de calidad no garantiza que hagamos las cosas bien, sino que las hacemos como decimos que las hacemos. Por poner un ejemplo, si hemos dejado establecido que entre la recepción de una consulta escrita y su contestación no deben transcurrir más de diez meses, el cumplimiento de la norma sólo garantiza que efectivamente se hace así pero no si se trata de un plazo excesivo, o si es necesario discriminar entre tipos de consulta, o cualquier otra apreciación.

Como casi todos los archiveros, los del AGUCM también pensábamos que hacíamos las cosas bien, incluso muy bien. La simple definición de nuestros procesos, sin llegar a evaluarlos, ya nos indicó que no era así, o no lo era tanto como creíamos. Descubrimos importantes lagunas en los procesos, decisiones que no se sabía quién las tenía que tomar, responsabilidades mal distribuidas, detalles dejados al albur del momento, falta

⁵ No entraremos aquí en detalles sobre la aplicación de la norma ISO 9001:2000 a los archivos en general. Para el lector interesado, una buena forma de introducirse puede ser la obra de José Luis Latorre, *La gestión de calidad en los archivos...*

de información, etc. No llegaba a ser un desastre, pero estaba mucho de la imagen idealizada que teníamos de nuestro propio trabajo. Así, la puesta en marcha del SGC, al poner ante nuestros propios ojos nuestros errores, nos ha hecho más humildes. Pero también nos ha llevado a centrar nuestra atención en lo realmente importante, que es el primer paso para mejorar.

En todo caso, en octubre de 2005 habíamos completado la redacción de toda la documentación en su primera versión. Habíamos definido un total de 24 procesos diferenciados (posteriormente se añadió uno más), que iban desde el control de las condiciones ambientales en los depósitos hasta el préstamo de documentos para eventos culturales, además de los cinco procesos que la norma considera obligatorios (gestión de los documentos, gestión de los registros o evidencias de cumplimiento, auditorías, gestión de los resultados no conformes y gestión de las acciones preventivas). Cada proceso quedó claramente denominado, se especificó su finalidad y su ámbito de actuación, y, sobre todo, se describió con detalle su funcionamiento, incluyendo qué decisiones hay que tomar, quién las toma, quién hace qué, cuándo y cómo. Además, el SGC incluye toda una serie de documentos que definen los formatos a utilizar, las instrucciones complementarias precisas, el marco legal y cualquier otro detalle necesario. En fin, tras superar las correspondientes auditorías, internas y externas, que constataron que el SGC respondía a la práctica real del AGUCM, en agosto de 2006 la Asociación Española de Normalización (AENOR) otorgó el certificado oficial de cumplimiento de la norma ISO 9001:2000 en el AGUCM, válido hasta agosto de 2009⁶.

A partir de aquí, se nos han ido planteando algunos elementos de reflexión. El primero fue que, a pesar de que se trataba del primer certificado de esta índole que se conseguía en la Universidad Complutense, su consecución apenas suscitó interés en nuestra comunidad universitaria, aunque es cierto que pueden observarse algunas circunstancias que explican o atenúan en parte esta aparente indiferencia⁷. En todo caso, esta reacción

⁶ Vid. <http://www.aenor.es/desarrollo/certificacion/sistemas/fichacertificado.asp> y también www.ucm.es/dir/4182.htm [fecha de acceso 26/12/2007]

⁷ El hecho mereció apenas una felicitación escrita del Rector y una breve nota en la publicación interna de la UCM. Vid *Certificado de calidad...* Sin embargo, un año después, al conseguir otros dos centros de la UCM su correspondiente certificado de calidad, sí que apareció un reportaje de mayor amplitud: *Pioneros en la implantación...*

del entorno nos llevó a modificar en parte nuestra actitud respecto del SGC. En efecto, en buena medida habíamos mantenido la esperanza de que, al poder demostrar que realmente hacíamos las cosas bien, o al menos lo parecía, podríamos llamar la atención de los responsables del gobierno de nuestra universidad sobre nuestras carencias. Puesto que no fue así, comprendimos que el SGC no es un medio para conseguir recursos; más bien, los recursos son medios para cumplir con el SGC. La calidad es un objetivo en sí mismo, y no es sensato que emprendamos este camino buscando sólo la recompensa que creemos merecer. Como satisfacción máxima, quizá podamos hacer cierto alarde de un legítimo orgullo, pero no mucho más.

Un segundo elemento de reflexión tiene que ver con el factor humano. Aunque, como hemos indicado, la norma utilizada, al centrarse en los procesos, tiene tendencia a la frialdad, reflejo todavía de su genética industrial, sin embargo para llevarla a buen puerto es imprescindible la colaboración activa de todos los que van a actuar en los procesos. Por supuesto, es necesario llevar a cabo una labor de formación y de concienciación explícita, a través de cursos y seminarios. Pero, durante el diseño y puesta en marcha del sistema pudimos comprobar, no sin cierta sorpresa, que el mero hecho de planificar y explicitar el trabajo significaba un importante incentivo para muchos de los trabajadores del archivo. Por primera vez, la mayoría de ellos tenía unas ideas claras sobre qué se espera de su trabajo y, sobre todo, cómo encaja con el trabajo de los demás. Sin lugar a dudas, la definición de los procesos de trabajo ha supuesto un factor nada desdeñable de cohesión interna del personal del AGUCM. Además, el personal de nueva incorporación encontraba, y encuentra hoy, un instrumento para introducirse en el AGUCM y para consultar posibles dudas que ayuda a una más rápida integración con el entorno. En resumen, aunque el SGC no resulta especialmente sensible a las necesidades humanas (si bien las contempla, al menos teóricamente), lo cierto es que su mera existencia ha tenido, como efecto colateral, un incremento notable en la satisfacción laboral del personal que trabaja en el AGUCM.

En tercer lugar, es necesario advertir que el diseño y puesta en marcha del SGC es una labor francamente ardua. La mayor parte de este trabajo recae sobre el “responsable de calidad”, figura que, teniendo en cuenta la dotación de personal de los archivos españoles, muy probablemente recaiga sobre el propio archivero, que tendrá que compaginarlo con sus tareas habituales. Desde luego, se hace necesario contar con algún

tipo de ayuda o asesoramiento externo. Pero, una vez puesto en marcha, el mantenimiento del SGC es relativamente sencillo. En el AGUCM todo el mundo ha asumido las obligaciones derivadas del sistema con total naturalidad, incorporándolas a sus rutinas habituales sin demasiado esfuerzo. En la práctica, las horas dedicadas de forma explícita y exclusiva al mantenimiento del SGC en el AGUCM no superan las diez o doce anuales para las archiveras, y quizá el doble para el director del archivo.

En fin, el SGC se completa con una planificación estratégica específica, a la que se ha aludido ya. En 2007 se puso en marcha el II Plan Estratégico del AGUCM, con la aprobación del Secretario General. Sin entrar ahora en demasiadas especificidades, diremos que el Plan Estratégico significa, dentro del SGC, una auténtica planificación de objetivos. Diseñado para tres años, es una explicitación de a dónde queremos llegar al final del período, y de dónde queremos estar en cada paso intermedio. Hay que tener en cuenta que el SGC basado en ISO 9001:2000 insiste en la necesidad de tener objetivos, pero, como es lógico, no orienta demasiado sobre ellos, más allá de obligar a que existan, al menos, objetivos anuales. El Plan Estratégico, naturalmente, indica estos objetivos anuales, pero los integra en objetivos más amplios, e incluso establece acciones a realizar en períodos más cortos, incluso cada mes.

La combinación entre el SGC y la planificación estratégica ha resultado ser una herramienta de la máxima potencia para transformar el AGUCM desde el mero almacén de papeles con funciones de sentina administrativa hasta una auténtica unidad de gestión documental universitaria. Y, de paso, nos ha situado en condiciones no sólo de hacer las cosas bien, sino además de poder demostrarlo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Certificado de calidad para el Archivo General, *Tribuna Complutense*, 17/X/2006, p. 10. Disponible en Internet: <http://www.ucm.es/info/ucmp/cont/descargas/prensa/tribuna862.pdf> [fecha de acceso 26/12/2007].

CIANFRANI, Charles A. y WEST, John E., *ISO 9001:2000 aplicada a los servicios*, Madrid : AENOR, 2004

FLORES VARELA, Carlos, El Archivo General de la Universidad Complutense: punto de inflexión, en *Archivos Universitarios e Historia de las Universidades*, Madrid : Dykinson, 2003, p. 131-152

LATORRE MERINO, José Luis, La Gestión de la Calidad en los Archivos. Apuntes para su implantación. *Anuario del Archivo y Biblioteca Nacionales de Bolivia*, 2003, p.701-760. Disponible en Internet: http://www.unia.es/nuevo_inf_academica/visualizar_file_Adjunto.asp?ID=2704

Pioneros en la implantación de sistemas de gestión de la calidad, *Tribuna Complutense*, 30/X/2007, p. 6-7. Disponible en Internet: <http://www.ucm.es/info/ucmp/cont/descargas/prensa/tribuna1282.pdf> [fecha de acceso 21/12/2007]