



ANALES DE DOCUMENTACIÓN

Revista de Biblioteconomía y Documentación.

Servicio de Publicaciones. Universidad de Murcia.
D.L. MU-776-1998. ISSN: 1575 - 2437

Principal

Sumario

Vol. 1, 1998, págs 171-183.

GESTION DE CALIDAD EN DOCUMENTACION

[María Pinto Molina](#)
Facultad de Documentación
Universidad Granada

Resumen: Estudio y aplicación de la Gestión de Calidad a los sistemas de información científica, profundizando en los criterios del Modelo Europeo de Calidad Total y en el análisis de las herramientas metodológicas para la mejora de los procesos y productos documentales.

Palabras clave: Gestión de calidad, sistema de información científica, sistema de gestión de calidad total.

Abstract: Approach and application of Quality Measures to the Scientific Information Systems, studying in depth the criteria of the Total Quality European Model and the analysis of methodological aids to improve the processes and documentary products.

Key words: Quality Measure, Scientific Information Systems, System of Total Measure.

Introducción

El concepto de *calidad* es una noción vulgar, popular, al alcance de cualquier ciudadano medio, pero que no obstante muy pocos conocen cuando nos trasladamos a los ámbitos científicos y tratamos de emplearlo con el rigor y propiedad exigibles en tales entornos. En principio, todos tenemos una idea de lo que se entiende por *calidad* en términos divulgativos: esto es de buena calidad, aquello es de una calidad media, ... Pero si tratamos de profundizar y explicar el por qué de tales comentarios nos encontraremos con una gran disparidad de criterios y un sin fin de argumentos que, parcialmente, aportan cierta dosis de veracidad en relación con la idea *calidad* que aquí pretendemos introducir.

1. Algunas consideraciones sobre Calidad: orígenes y evolución

La *calidad* es una filosofía, una manera de operar y se ha convertido en una obsesión colectiva del mundo desarrollado, eminentemente complejo, plural y dinámico. En realidad este fenómeno salpica a todos los sectores de nuestra sociedad, desde la agricultura a los servicios, incluida obviamente la industria y sin que podamos olvidar el informativo-documental.

Los orígenes vulgares del término *calidad* que ahora pretendemos dignificar hasta dotarlo de categoría científica, justifican su ambigüedad y polisemia. De hecho, si cualquiera de nosotros nos preguntamos en que consiste la *calidad* es muy probable que cada uno tengamos varias respuestas para ello en función del punto de vista adoptado y del grado de profundidad con que nos planteemos el problema. Así pueden llegar a generarse distintas acepciones del concepto, unas globales y excluyentes y otras, por el contrario, parciales y complementarias, sin que debamos olvidarnos de que la dinámica del concepto está sometida a la propia evolución de los tiempos que corren.

Digamos que los sistemas de producción artesanales implantados en occidente durante muchos siglos estaban tan cercanos al consumidor o usuario que satisfacían sus exigencias con bastante grado de aproximación. El problema surge cuando gran parte de la humanidad decide dar el salto a la producción industrial, de gran serie, probablemente más cercana a las exigencias colectivas pero obviamente mucho más lejana a las necesidades individuales. En la revolución industrial podemos fijar el origen del problema calidad, al menos como lo entendemos hoy día. Desaparecida la relación directa entre productor y consumidor, éste se transforma en un ente a la deriva incapaz de incidir en el diseño de sus necesidades o expectativas. A grandes rasgos, y sin que esto se interprete de un modo simplista, podemos decir que los *sistemas de calidad* vienen a restaurar o reconstruir el puente entre productores y consumidores en una sociedad de masas donde el hecho individual ve mermado su protagonismo. No resulta descabellado afirmar que, aunque la calidad como objetivo social es tan primitiva que puede considerarse una de las constantes de la condición humana, el concepto moderno de calidad, asociado a los productos industriales,

como cuerpo doctrinal aplicable a cualquier faceta de la actividad humana, apareció a finales del siglo pasado y se ha desarrollado espectacularmente a lo largo del actual.

El fabricante, al contrario de lo que sucedía en etapas anteriores, ya no estaba en contacto directo con la clientela usuaria: en primer lugar, la *producción en cadena* implicaba una reducción de las variedades; y por otra parte, la *innovación* adelantaba necesidades no siempre bien identificadas o necesidades evolutivas.

Hoy día, en diversos escenarios a nivel comunitario, nacional e internacional, los sectores económicos, educativos, industriales, políticos, sociales..., están inmersos en una competencia por sobrevivir y triunfar, y para ello es necesaria la calidad. Pero el fenómeno de la *calidad* puede observarse desde perspectivas muy distintas, como la *trascendente*, que supone para la calidad una realidad absoluta y universalmente reconocible. La calidad basada en el *producto* se ve como una característica intrínseca a este más que como algo adscrito. Para las definiciones de calidad desde la perspectiva del *usuario*, es éste el "último juez de la calidad", entendida como "la totalidad de las partes y características de un producto o servicio, que influyen en su habilidad de satisfacer necesidades declaradas o implícitas". En realidad, esta perspectiva fundamentada en el usuario como principio y fin de la calidad es más compleja y facetada de lo que a menudo se cree [1], máxime si tenemos en cuenta que nos conduce a la consideración de los *aspectos dinámicos de la calidad* que abarcan desde lo que espera el cliente hasta lo que este no requiere explícitamente pero que sin embargo le proporcionaría un alto grado de satisfacción. La perspectiva basada en el *proceso* se concentra en la satisfacción de determinadas especificaciones. En esta línea, Crosby define la calidad "como cumplir con los requisitos". No obstante hemos de reconocer que el establecimiento de tales estándares ha sido, en algunos sectores, la principal causa de defectos de calidad. Desde el prisma del *valor*, la calidad se define en términos de costo y precio. Puesto que se trata de puntos de vista no excluyentes, el auténtico desafío para los gestores es integrar tales perspectivas en una *estrategia integral*.

En cualquier caso hemos de reconocer que la calidad es toda una filosofía de vida en determinadas empresas, sobre todo japonesas, que surgió al finalizar la Segunda Guerra Mundial y ha proporcionado impresionantes resultados en cuanto a incrementos de calidad y productividad. Los principios y la práctica de la gestión de la calidad han evolucionado rápidamente durante los últimos veinticinco años, pudiendo identificarse cuatro estadios significativos: *inspección*, *control de calidad*, *aseguramiento/garantía de calidad*, *gestión de calidad total (TQM)* y *excelencia organizativa*. Cada etapa se caracteriza por una creciente evolución del sistema de calidad desde los sistemas simples a los más complejos (TQM), basados estos últimos en un concepto de calidad más amplio, dinámico y sobre todo orientado al cliente. La evolución histórica de la gestión de calidad comenzaría con la artesanía, pasando por la revolución industrial, la producción de masas, la inspección, el control de calidad, la garantía de calidad y, finalmente, la gestión de calidad total y excelencia organizativa.

2. Gestión de Calidad Total (TQM)

La gestión de calidad total se extiende más allá de la propia organización para implicar también a suministradores y a clientes, concepto este último que se amplía al incluir no solo los tradicionales (externos) sino también los clientes internos. En esta línea, tanto la satisfacción del usuario como la del empleado son considerados objetivos esenciales.

Proliferan las teorías, pero quizás sean cuatro los puntos básicos que subrayan las últimas y más afortunadas tendencias de TQM: mantener como principal objetivo la mejora de los productos y servicios; actuar de manera que la calidad no dependa de inspecciones; formar continuamente al personal y suprimir las barreras entre los servicios, así como toda forma de dirección por cifras. La calidad es un problema de orientación, de liderazgo, de participación de los empleados y de formación. En cualquier caso, la mejora de la calidad es un proceso sin fin, que debe llevarse paso a paso y del que no se pueden esperar resultados inmediatos.

En el curso de los últimos años, el concepto de calidad "total" o "global" se ha convertido en una materia constante en la literatura sobre gestión. Dicho concepto, a menudo asociado a los círculos de calidad y a la gestión integral de la calidad, se presenta como el nuevo credo de los años 90. Calidad "global" implica calidad a todos los niveles: *concepción* de los productos, calidad de *producción* y de procedimientos de *control*, y calidad del *servicio* que acompaña al producto. Más que una idea a la moda, la calidad "total" sugiere una seria evaluación de la gestión y de la producción, y sobre todo resultados precisos en materia de calidad y de servicios.

Puesto que el concepto de calidad se nos presenta con un elevado grado de abstracción, conviene que enfrentemos el nivel de *calidad realizada* que nos ofrecen productos y servicios, a los niveles de *calidad necesitada*, que es la requerida por los usuarios, y de *calidad programada*, que es la diseñada previamente por la organización. La situación ideal coincidiría con la superposición total de estos tres tipos de calidad.



3. La medida de la calidad.

Los objetivos de calidad deben ser objetivos, valga el juego semántico, y sobre todo medibles. Para ello se deben establecer unos *indicadores* que nos permitan comparar en cada momento el nivel o grado de calidad de una característica o de un parámetro con respecto a unos niveles preestablecidos. Según la Norma UNE 66-904-90 [2], tales parámetros deberán incluir: valores previstos, tolerancias y características de los atributos; criterios de aceptación y de rechazo; y método de medición y ensayo. Los requisitos de un servicio necesitan estar claramente definidos en términos de características que sean observables y sometidas a la evaluación del cliente. Por consiguiente, lo cualitativo debe transformarse en cuantitativo. Es necesario encontrar criterios simples de cuantificación adaptados a los objetivos específicos de la unidad de información que se gestiona. Una de las premisas básicas de la calidad es precisamente esta: su capacidad de medición, pues tan solo mediante cifras podremos obtener acciones de mejora.

A la hora de concretar, debemos decir que todo indicador debe ser: *pertinente*, dando una información exacta y reflejando las variaciones significativas de los fenómenos; *operativo*, es decir fácil de establecer y de utilizar; *consolidable*, permitiendo su cuantificación; y *económico*, esto es, rentable.

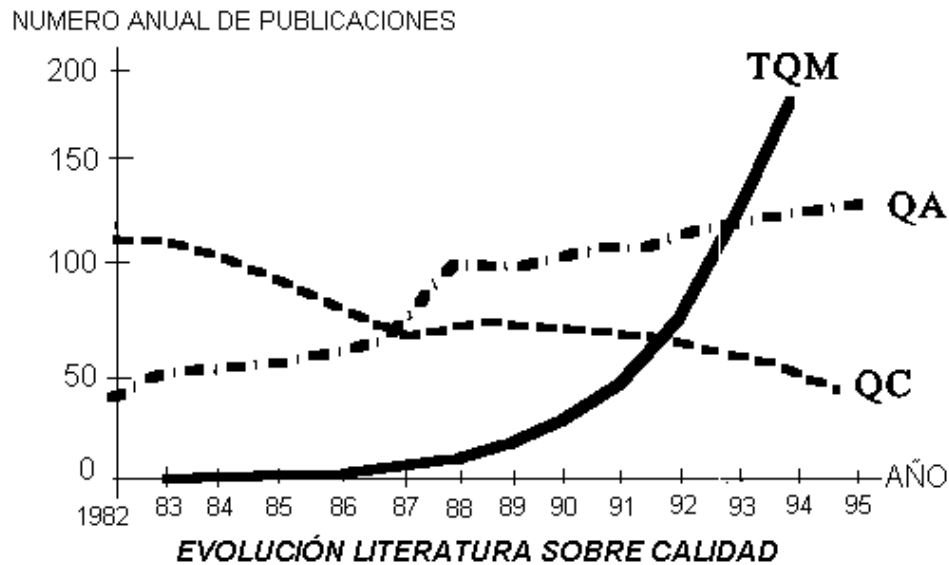
4. Calidad en Documentación.

Por lo que respecta al entorno documental, hemos de manifestar el vacío científico e institucional con que nos encontramos a la hora de acometer las tareas tradicionales desde la nueva perspectiva de la calidad. Los estudios sobre calidad que aborden explícitamente el dominio de la información tienen todavía un carácter incipiente en algunos países, si bien el aumento de interés por el tema ha permitido el desarrollo de Planes Nacionales de Calidad y el desarrollo de planes sectoriales y regionales. La incorporación de nuestro país a Europa ha supuesto retos importantes en el tratamiento, unificación y normalización de procesos y productos documentales, en los sistemas de recuperación y transferencia de información, y sobre todo en la cooperación y uso compartido de los recursos informativos. Esta integración ha favorecido la puesta en marcha de *Programas Marco de Investigación y Desarrollo* para acciones comunitarias, en donde los temas relacionados con Gestión e implantación de Programas de Calidad constituye una de las líneas de actuación; la creación del *Grupo de Calidad y Excelencia organizativa de la FID*; el nacimiento del Centre for Information Quality Management (CIQM) avalado por la Library Association y el UK Online User Group; el Proyecto Europeo para la Evaluación de la Calidad de la Enseñanza Superior y el nacimiento del Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades, en donde se evalúan las titulaciones (docencia e investigación), la gestión universitaria y los servicios generales de Biblioteca, Centros de Informática, ...

La producción bibliográfica sobre *Calidad en Documentación* se localiza en distintos países: en *Francia* viene creciendo el número de publicaciones desde 1987, como lo testimonian los trabajos de Michel, Sutter, Chevalier, centrados en la metodología para la calidad y en su impacto a productos y servicios de información. También la ADBS ha concedido un lugar importante a la investigación sobre calidad. En *Gran Bretaña*, el auge por estos temas se observa a partir de 1989, con motivo de la aparición de las normas BS sobre gestión y aseguramiento de calidad aplicada a bibliotecas (Hall, Wedlake, Brockman, ...). En *Estados Unidos*, TQM es una realidad muy introducida en bibliotecas y centros de documentación, como la Biblioteca del Congreso, y el Programa Gestión de Calidad aplicado a su Online Union Catalog (OLUC), el College of Information Studies en Drexel (Filadelfia), la Universidad de Hawai, o el Departamento de Documentación de la Universidad de Illinois.

Un análisis de la literatura de gestión de los diez últimos años nos da idea del crecimiento en el interés por

la gestión de calidad total (TQM), y es quizás indicativo de sus porcentajes de crecimiento exponencial, que comienza en 1988, precisamente el año en que la literatura sobre garantía de calidad (QA) tiende a decrecer. Esto sugiere que pudiera haber un punto de cruce y traslado desde la literatura de *garantía de calidad* (QA) a la de *gestión de calidad total* (TQM). Como una técnica más antigua, el uso del *control de calidad* (QC) está más extendido, y todavía crece lentamente.



Por ello resulta obligado profundizar en el origen de procesos documentales, sin olvidarnos que es el usuario-cliente, y en consecuencia el profesional en un proceso de feedback, el único y legítimo evaluador de los productos resultantes. Nos hallamos ante el centro de gravedad de todo sistema de la calidad, y como tal debe protagonizar nuestras preocupaciones en cuanto gestores de los servicios de información, teniendo siempre presente que su satisfacción solo puede garantizarse cuando existe una interacción armónica entre los distintos factores implicados. Si bien es un hecho que los bibliotecarios han tenido la tendencia a eludir esta cuestión por estar demasiado centrados en las tareas técnicas relacionadas con el libro-documento, cuando el objetivo era la mejora constante de productos y servicios documentales, el profesional de la documentación no puede ignorar al usuario-cliente como verdadero protagonista del sistema de calidad.

Conviene insistir en que, más que de calidad en singular, sería más apropiado hablar de *calidades* en plural, pues aunque todas ellas se encaminan a un mismo objetivo, son notables las diferencias que surgen cuando se cambia el punto de vista, de manera que podemos distinguir, en nuestro entorno documental, al menos cuatro categorías de la calidad: de *procesos*, de *productos*, de *servicios* y de *valor*. Las diferencias entre estas cuatro perspectivas son significativas, en lo que a características y elementos a evaluar se refiere.

Los *procesos* documentales son intangibles, heterogéneos, transitorios e interactivos, debiendo evaluarse al analista, la complejidad, la duración y el costo de los mismos.

Los *productos* son tangibles, durables, normalizados y diversos funcionalmente considerados. En ellos se debe evaluar la adecuación a objetivos, el esfuerzo de los usuarios y los índices de exhaustividad y pertinencia.

Los *servicios* informativos son dinámicos, accesibles, disponibles, homogéneos y orientados al usuario. Se evaluará en ellos el grado de satisfacción del usuario, la pertinencia y exhaustividad, la agilidad y la relación costo/utilidad.

Debemos aclarar que la "industria de la información", y más concretamente las bases de datos referenciales encargadas de gestionar el contenido documental, no son servicios en el más puro sentido de la palabra, sino que combinan la producción de documentos secundarios con la intermediación en la recuperación de documentos originales a través de tales productos. Y es que la calidad, en el dominio de la información y de la documentación, estriba en que el cliente-usuario esté satisfecho no solo en cuanto al contenido de la información suministrada, sino también en relación con la presentación y el servicio asociado a este suministro. Productos y servicios, dos realidades profundamente distintas, se entremezclan y confunden mutuamente en virtud de la habitual dependencia del servicio con respecto al producto en que se basa. En realidad un *servicio* es una categoría particular de *producto* con una parte esencial de prestaciones inmateriales y de movilización de mano de obra. Conviene pues distinguir entre los procesos de producción de documentos secundarios (desde el catálogo hasta el sofisticado resumen) que tienen lugar en los centros de documentación, y los servicios de información que, valiéndose de esos productos, dichas empresas proporcionan a sus clientes. Y aunque los servicios documentales dependen en gran medida de

los productos documentales porque la aportación de estos al servicio es muy importante, opinamos que son dos realidades a investigar por separado. En cualquier caso, los *productos* se encuentran integrados en el más complejo engranaje de los *servicios* y su mejora de calidad afectará también a estos [3].

Pero los *servicios* en general, y los documentales en particular, se nos presentan con la extrema dificultad de su estudio, dificultad que deriva de su intangibilidad, heterogeneidad y caducidad, así como de la participación del cliente en el proceso de producción. Por consiguiente, es difícil asumir una calidad uniforme para unos servicios que se prestan con el ingrediente fundamental de las diferencias humanas individuales. Teniendo en cuenta estas peculiaridades, resulta ciertamente complicado introducir una aproximación de calidad total en los medios documentales. Sería más justo hablar de *proceso continuo de mejora de los servicios*.

Según Crosby [4], los elementos definitorios de todo sistema de *gestión de calidad total* (TQM) son seis: *comprensión*, de los elementos básicos del mejoramiento de la calidad; *compromiso*, en consonancia con la norma cero defectos, que propugna prevenir en lugar de corregir; *competencia*; *comunicación*, bidireccional; *corrección*, que afecta a toda la organización y depende del libre flujo de la información; *continuidad*, pues el proceso nunca se detiene, sino que plantea nuevas metas.

Los principios en que se inspira todo sistema de TQM son los siguientes [5]:

- Centrarse en la satisfacción del cliente.
- Organizar el trabajo como un proceso.
- Medir los resultados.
- Reconocer que la persona, aislada o en grupo, es la clave de la organización.
- Fomentar una cultura de mejora continua.

Así pues, podemos resumir en cuatro, los principales objetivos de un sistema TQM: *satisfacción del cliente*, *satisfacción del personal*, *mejora continua* y *beneficio económico*.

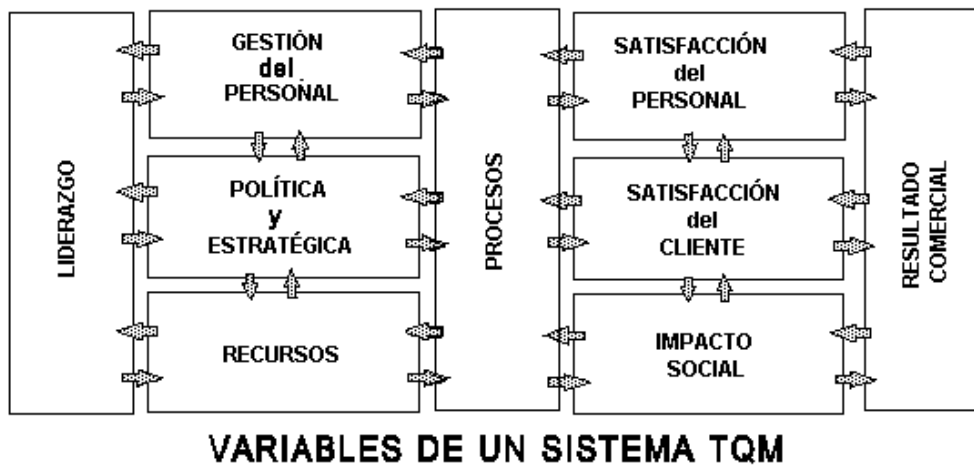
5. Diseño de un Sistema de Gestión de Calidad Total

Los *tres aspectos* importantes para la puesta en marcha de un sistema de gestión de calidad total son: *Planificación*, *Control* y *Mejora*.

El proceso de *Planificación* es una trama estructurada para la resolución continua de problemas, basada en una combinación de información objetiva y subjetiva. En el se distinguen los siguientes estadios: *misión*, o declaración global del papel del centro; *metas*, o amplia declaración de fines; *objetivos*, específicos para cada meta; *prioridades*, entre objetivos; y *estrategias*, o acciones necesarias para obtener las metas y objetivos.

La función del *Control de calidad* es evaluar el comportamiento de la calidad, comparar el comportamiento real con los objetivos de calidad y actuar sobre las diferencias.

Todo *ciclo de Mejora* de la calidad comienza con una selección de las áreas a mejorar; se identifican las salidas y los usuarios; se determinan las expectativas de los usuarios; se describe el proceso actual; se definen las oportunidades de mejora; se determinan las causas; se prueban e implantan soluciones; y finalmente se mantienen las mejoras.



A modo de conclusión podemos sintetizar en este gráfico las distintas *variables* que intervienen en un sistema de Gestión de Calidad, teniendo en cuenta el Modelo Europeo de Calidad Total (EFQM). En el centro de gravedad del sistema nos encontramos con los *procesos*, o secuencia de pasos que añaden valor a los documentos produciendo las salidas requeridas a partir de una variedad de entradas. En toda organización existe una red de procesos para ser gestionados. Se adoptarán los siguientes pasos: Identificación de los procesos críticos, Gestión sistemática de los mismos, Medidas sobre su cumplimiento, Cambios en los procesos y evaluación de los beneficios.

A la derecha se disponen las variables externas: *análisis del entorno* (contexto general, contexto normativo, infraestructura disponible), *satisfacciones del personal* (motivándolo en el desarrollo de habilidades personales y profesionales, fomentando su participación y potenciando su excelencia organizativa) y *del cliente* (siendo consciente de su papel de juez en la calidad) *impacto social* (desde las perspectivas de calidad de vida, el entorno y la conservación de los recursos globales), y *resultado comercial* (incluyendo objetivos financieros y no financieros).

Y a la izquierda, estas variables internas: *gestión del personal* (política de contratación, asignación de funciones y de tareas, definición de las necesidades del personal, plan de formación y promoción..), *política y estrategia* (basada en los principios TQM, y en las estrategias de planificación, organizativas, operativas y de producción, competitivas y de control..), *recursos* (gestión, uso y conservación de recursos económicos, informativos, materiales, tecnológicos...) y *liderazgo* (implicación palpable en la calidad total, reconocimiento de esfuerzos y éxitos, implicación con clientes y proveedor).

Conscientes de la envergadura del problema, nos interesa destacar el ingrediente subjetivo de la calidad, pues el éxito de sus programas depende fundamentalmente del *conocimiento*, las *actitudes* y el *comportamiento* del hombre, que es la clave, por encima incluso del tipo de organización que se disponga. El factor humano ejerce una función motora tal que su peso es equivalente, por no decir superior, al que posee el sistema de calidad en su conjunto. En el caso de los servicios documentales, el sistema de calidad deberá responder a los aspectos humanos involucrados, gestionando los procesos sociales del servicio, considerando las *interacciones humanas* como un elemento esencial de la calidad del servicio, y desarrollando las competencias y actitudes del personal. En resumidas cuentas, abogamos por el fomento de una "cultura de la calidad", creando un entorno favorable para su desarrollo.

Con objeto de optimizar los sistemas, la *política de calidad* que se emprenda deberá adecuarse a las especificaciones siguientes: conocimientos de las necesidades de los usuarios; adecuación de los servicios y de los productos a esas necesidades; plan de acción global en que se incluyan todos los componentes del sistema; indicadores para mejorar los procesos de análisis y representación de la información; y evaluación y optimización de funciones, técnicas, procesos y productos.

6. Presencia de la Gestión de Calidad Total en los Sistemas de Información Científica.

Entendemos por *Sistema de Información Científica* todo centro de actividad intelectual que reúne, gestiona, y difunde un universo de información para satisfacer las necesidades informativas de una determinada comunidad. Tales sistemas constituyen una organización, y como tales deben tener claramente definidos misión y objetivos, plan estratégico de actuación, y organigrama de trabajo y actividades. Buen exponente de estos SIC son los *centros de documentación* y bibliotecas especializadas, encargados de facilitar el control y accesibilidad de la información, seleccionándola, transformándola y difundirla. Los procesos implicados en los sistemas de información científica son complejos no sólo por su dificultad intrínseca (sobre todo de índole lingüística y conceptual) sino por las numerosas variables y circunstancias que intervienen: distintos documentalistas realizando operaciones diversas, objetivos y entornos variados, usuarios reales y potenciales, ... El éxito depende de la agilidad, flexibilidad y fiabilidad del sistema para realizar el procesamiento y de la facilidad para acceder a la información y recuperarla. La más simple necesidad

informativa del usuario se convierte para el centro en un conjunto complejo de acciones que sin embargo son percibidas por aquél como un todo indivisible. De ahí que la calidad que el usuario percibe sea no la de las partes sino la del conjunto del servicio recibido.

En cualquier caso, y al margen de estas dificultades de partida, debemos reconocer que la gestión moderna y dinámica de los dispositivos de tratamiento y transferencia de la información implica una aproximación "económica" a la actividad. Como otras actividades económicas, las funciones documentales no se desarrollarán más que recurriendo a los métodos de gestión moderna y jugando la carta de la calidad. Es necesario considerar las materias de información y de documentación como reales actividades de empresa y de *gestión*, entendiendo por tal la utilización óptima de los medios disponibles para satisfacer unos objetivos prefijados. Para ello el gestor debe incidir en todas las variables que permiten el funcionamiento de la unidad de fabricación y/o servicio, incluidos aprovisionamientos, necesidades, especificaciones, operaciones, productos, servicios, tiempo, gastos, riesgos,..., y que podemos ordenar en tres grandes grupos (*entorno, proceso y producto-servicio*) mutuamente dependientes. Desde un punto de vista funcional, una gestión eficaz pretende la mejora de tales relaciones de dependencia, lo que provoca mejoras en el entorno, el proceso y el producto-servicio.

Si tenemos en cuenta que el 50 % de las actividades de los países industriales avanzados se relacionan con la producción, el tratamiento o la difusión de información,..., es vital en el futuro preocuparse de la racionalización de las actividades de este dominio de la información cada día más estratégico. Su importancia está fuera de toda duda. Pero sabemos que en bastantes ocasiones los usuarios de los servicios de información y de documentación no obtienen realmente satisfacción a sus demandas, lo cual no es de extrañar si tenemos en cuenta la ambigüedad y complejidad de un mercado muy particular que hasta ahora lo ha sido más de oferta que de demanda y donde los productos, consiguientemente, satisfacen más a sus creadores que a los potenciales usuarios. En la actualidad los aspectos centrífugos de las actividades informativo-documentales, exigen un mayor control cualitativo.

7. Metodología para la Gestión de Calidad.

Los *Sistemas de Información Científica*, como generadores de actividad intelectual que reúnen, organizan, diseminan y administran un universo de información, previamente seleccionado y adquirido para satisfacer las necesidades de información científica de un determinado colectivo, participan activamente en la transformación evolutiva de la sociedad. También deben transformarse organizativamente, evaluando sus actividades, diagnosticando deficiencias y estableciendo *Programas de Calidad* que permitan modificaciones en la estructura administrativa, cambio de imagen, desarrollo de nuevos servicios y, sobre todo, el compromiso del factor humano para satisfacer las necesidades de sus clientes/usuarios, verdadera razón de ser de los SIC.

7.1.- Normas ISO 9000.

Para el establecimiento de Sistemas de Calidad, los SIC deben adoptar la correspondiente normativa internacional, así como las respectivas versiones nacionales. Las normas ISO 9000-9004 son flexibles y adaptables a diferentes tipos de actividades y organizaciones, erigiéndose en guías para fijar y alcanzar estándares de aseguramiento/garantía de la calidad y para el establecimiento de sistemas de calidad. Mención especial merece la Planificación Estratégica, específicamente las 9004-2 que incluye indicadores para la administración y el Sistema de Calidad. ISO 9000: Directrices para la selección y utilización de las normas para la gestión de la calidad y el aseguramiento de calidad. ISO 9001: Sistemas de la calidad. Modelo para el aseguramiento de la calidad en el diseño/desarrollo, la producción, la instalación y el servicio post-venta. ISO 9002: Sistemas de la calidad. Modelo para el aseguramiento de la calidad en la producción e instalación. ISO 9003: Sistemas de la calidad. Modelo para el aseguramiento de la calidad en la inspección y los ensayos finales. ISO 9004: Gestión de la calidad y elementos de un sistema de la calidad. Reglas generales.

7.2.- Despliegue de la Función Calidad.

QFD, siglas correspondientes a las iniciales de las palabras " *Quality Function Deployment* ", o **Despliegue de la Función Calidad**, es un metodología apropiada para la investigación documental, y se puede definir como la conversión de las expectativas de los clientes en *características de calidad* y el desarrollo de una calidad de diseño para el producto acabado mediante el despliegue sistemático de relaciones entre expectativas y características. Debemos resaltar cuatro aspectos fundamentales del QFD:

- *Dimensión comercial* : la metodología QFD impone a la empresa la obligación de no desarrollar un producto más que cuando este sirva para satisfacer una demanda del mercado, y de considerar al cliente como el elemento más importante del proceso de desarrollo.
- *Dimensión metodológica* : QFD no se conforma con indicar que es lo que hay que hacer y cuales son los objetivos a alcanzar, sino que también indica la manera y los medios para conseguirlo.
- *Herramienta de gestión* : QFD permite elaborar planes de acción y planificarlos, detectar las

disfunciones y establecer un orden de prioridades.

- *Dimensión gerencial* : QFD permite a los responsables de centros hacer que todos trabajen en conjunto, alrededor de unos objetivos identificados y compartidos.

Aplicado a los sistemas de información, sus objetivos fundamentales son: 1) obtención de una calidad de diseño, mediante la conversión de las necesidades del cliente en *características básicas* que definen la calidad del producto; 2) despliegue sistemático de dichas características básicas para la búsqueda de las correspondientes *características técnicas*, que determinen los componentes, los procesos y la producción; 3) a consecuencia de lo anterior, un más profundo conocimiento del producto documental y sus componentes fundamentales, de los procesos, e incluso de la producción.

7.3.- *Análisis de Valor.*

Como complemento a la metodología derivada del despliegue de funciones de calidad, existe otra metodología de calidad muy introducida en Francia en los ámbitos documentales, conocida como *Análisis de Valor* (AV), que introduce el nuevo concepto de valor, entendido este como la relación entre el grado de satisfacción logrado por el cliente y el coste de las operaciones necesarias para la elaboración del producto o la prestación del servicio correspondiente, semejante a lo que en términos vulgares se conoce como *relación calidad-precio*. La obtención de un "valor" para los productos y servicios de información y documentación se transforma así una necesidad primaria que nos introduce en una *perspectiva funcional* de la calidad con enormes posibilidades de aplicación: en el numerador se encuentra la calidad propiamente tal; el denominador está relacionado con los costes necesarios para alcanzar dicho nivel de calidad. Los problemas se plantean en términos de finalidades, y no de soluciones, ya que lo importante son los objetivos, y no los resultados.

7.4.- *Reingeniería*

En el caso de servicios de información cuyos índices de operatividad y eficacia sean excesivamente bajos, es probable que todos estos paradigmas de calidad no sean suficientes para la gestión de calidad total adecuada. El más reciente concepto surgido en el horizonte científico es el de *reingeniería*, término poco afortunado, al menos en nuestro idioma, cuyas connotaciones nos trasladan al mundo industrial. Sin embargo, la reingeniería que aquí exponemos es aplicable a cualquier sector de nuestra sociedad, y consiste en la revisión *fundamental* y el rediseño *radical* de cualquier tipo de *procesos* para alcanzar mejorar *espectaculares* en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez. *Fundamental*, porque la reingeniería empieza sin ningún preconcepto, sin dar nada por sentado. *Radical*, porque rediseñar radicalmente significa llegar hasta las raíces de las cosas, no efectuar cambios superficiales ni tratar de arreglar lo que ya está instalado, sino abandonar lo viejo. *Espectacular*, porque no es cuestión de hacer mejoras marginales o incrementales, sino de dar saltos gigantescos en rendimiento. Sin embargo, lo más importante para la reingeniería son los *procesos*, ya que los problemas de las empresas no proceden de su estructura organizativa sino de la estructura de sus *procesos*. Reingeniería y gestión de calidad comparten algunos principios, aunque la principal diferencia estriba en la importancia concedida a los *procesos*, pues la reingeniería implica la eliminación de los procesos existentes y su sustitución por otros enteramente nuevos, mientras que otros paradigmas de la calidad tan solo pretenden una mejora incremental y continua de los ya existentes.

Insistamos para finalizar en que *la calidad es un problema de orientación, de liderazgo, de participación de los empleados y de formación*. En cualquier caso, *la mejora de la calidad es un proceso sin fin, que debe llevarse paso a paso y del que no se pueden esperar resultados inmediatos*. Granada, 19 de febrero de 1998

[1]. Johannsen, C.G., Quality Management Principles and Methods in Library and Information Science Theory and Practice. In: *Encyclopedia of Library and Information Science*. New York, M. Dekker, 1995, v. 56, nº 19, p. 318-352.

[2]. Norma española UNE 66-904-90: Gestión de la calidad y elementos de un sistema de calidad. Reglas generales. Madrid: AENOR.1993

[3]. Pinto M., Indicadores de calidad descriptiva en la gestión de los procesos analítico documentales. Actas IV Jornadas Españolas de Documentación Automatizada. Gijón, 1994, p. 191-192.

[4]. Crosby, P.B. Hablemos de Calidad. Mejiro, McGraw Hill, 1993.

[5]. Lawrence, B., Lenti, T. Application of TQM to the Continuous Improvement of Database Production. In: R., Basch (ed.), *Electronic Information delivery: ensuring quality and value*. Aldershot, Gower, 1995.



