

PONENCIA:

**LA ISO 9001:2000 EN LOS DESPACHOS
PROFESIONALES Y SU CERTIFICACIÓN**

XI SEMINARIO INTERNACIONAL DE PAISES LATINOS EUROPA-
AMÉRICA

“Contabilidad y Auditoría para Pymes en un entorno globalizado”

**Manuel Díaz Aledo
Abril, 2005**

LA ISO 9001:2000 EN LOS DESPACHOS PROFESIONALES Y SU CERTIFICACIÓN

1. INTRODUCCIÓN

El día 26 de setiembre de 2003 fue publicada en el BOE la Resolución de 2 de setiembre de la Dirección General de Política Tecnológica, que sometía a información pública una nueva e importante Norma en el ámbito de la calidad. Se trata de la NORMA UNE 66229:2003 de *“Sistemas de Gestión de la Calidad. Guía para la aplicación de la Norma UNE-EN ISO 9001:2000 en los despachos profesionales, jurídicos, económicos y/o tributarios”*. Con esta publicación en el BOE se puso fin a una larga serie de meses de trabajo de la Comisión formada, en el seno de AENOR, por profesionales de la Gestión de la Calidad (auditores y consultores), juntamente con representantes de diversos Colegios Profesionales y de varios despachos de profesionales de abogados y economistas. Posteriormente, el 12 de diciembre de 2003, el BOE publicó la aprobación de la citada Norma, editada a continuación por AENOR.

Como integrante de esa Comisión o Grupo de Trabajo, asistimos durante el año 2003 a diversas reuniones y discusiones sobre el borrador del texto de dicha Norma, hasta que alcanzó el consenso de los miembros de dicha Comisión. Dada nuestra participación activa, en la doble cualidad de Representante en dicha Comisión del Consejo General de Colegios de Economistas y de Consultor de la Calidad de nuestra firma, **DYAL QUALITY**, conocemos profundamente dicha Norma y las particularidades de su aplicación práctica en su implantación en los despachos profesionales de diversas actividades. Máxime al llevar años trabajando en la implantación de SGC y su posterior certificación según Normas ISO 9001 de diversas empresas industriales, comerciales y de servicios.

A continuación, dentro del marco de la consideración de un **Sistema de Gestión de la Calidad (SGC)** en los despachos profesionales, se incluye un resumen comentado de los principales aspectos de esta nueva Norma- Guía. Pero, hemos de aclarar desde el inicio que se trata de una Guía para ayudar a la aplicación de la Norma ISO 9001:2000. No sustituye a ésta ni la modifica en ningún caso. Solamente aporta ayuda para el diseño e implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad en un despacho profesional.

2. DESPACHOS PROFESIONALES

A efectos de esta Ponencia, consideramos **despachos profesionales** a una organización de medios personales y materiales que tienen por finalidad prestar determinados servicios. Esto significa que dichos servicios son de índole profesional, es decir prestados por determinados profesionales. Estos servicios podrían ser de naturaleza diversa, tales como jurídicos, económicos, financieros, técnicos y otros correspondientes a diversas profesiones. Pero, dado que estamos en un Seminario de Economistas y Titulares Mercantiles, fundamentalmente, vamos a restringir el campo de estos servicios profesionales a:

- Asesoramiento fiscal y contable
- Asesoramiento laboral
- Asesoramiento financiero
- Auditoría de Cuentas
- Asesoramiento o Gabinete Jurídico
- Consultoría de empresas

Nos centramos, por tanto, en los despachos cuyos “protagonistas”, como expertos que realizan los trabajos y prestan los servicios, son **Economistas, Titulares Mercantiles y Abogados**.

De hecho, la Norma- Guía que comentamos en la Introducción, fue inicialmente diseñada para despachos de abogados y, tras nuestra intervención como Economistas, se amplió considerablemente a todos los servicios propios de estos profesionales. Así, dicha Norma, define “*Despacho profesional: Organización de profesionales que presta servicios de naturaleza jurídica, económica y/o tributaria*”.

Como podemos ver, se refiere a un ámbito de aplicación en despachos profesionales de espectro muy amplio, que comprende desde los bufetes de abogados, en sus diversas especializaciones y organizaciones, hasta los de asesores, auditores, consultores y gestores dedicados a ámbitos fiscales, contables, laborales y de consultoría o consulting empresarial de todo tipo. También de aquellos otros asimilados o semejantes a estos. Se excluirían de aquí, en principio, los consulting técnicos, los estudios de arquitectura y urbanismo y aquellos otros de naturaleza fundamentalmente técnica.

Y en la definición de *producto* del despacho profesional, que equipara a los servicios que ofrece a sus clientes, la Guía señala “*entre los servicios prestados por un despacho profesional se encuentran, entre otros, el asesoramiento jurídico, financiero y contable, laboral, fiscal, en nuevas tecnologías y protección de datos, asistencia jurídica y contenciosa, auditoría de cuentas, etc.*”

La implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad en un despacho profesional y su posterior certificación bajo la Norma ISO 9001:2000, es posible cualquiera que sea la dimensión de aquel.

3. ¿QUÉ ES CALIDAD EN UN DESPACHO PROFESIONAL?

Lo primero que nos podemos plantear es de qué calidad estamos hablando. Se trata de servicios profesionales y esto, en principio, no es con frecuencia algo tangible o medible y cuantificable.

El cliente de un despacho profesional encarga unos servicios determinados. Un **primer nivel de calidad** será el que esos servicios se presten adecuadamente, de acuerdo con la normativa legal aplicable al caso y, en la medida de lo posible, a satisfacción del cliente. Este párrafo introduce ya muchas dificultades al hablar de calidad del servicio prestado. Podría pensarse en si éste habrá de amoldarse a los deseos del cliente y a su satisfacción, únicamente, o si habrá de considerarse desde un punto de vista más objetivo. ¿Es posible un servicio de calidad en contra de los intereses del cliente o con

la no plena satisfacción de éste? Cualquier profesional economista o jurista diría, posiblemente, que a veces el servicio correctamente prestado, con todo el esfuerzo y el buen hacer, termina mal para el cliente o no todo lo bien que éste quisiera. Pero dejando estos importantes matices, el cliente espera que el profesional vuelque todo su saber y su experiencia en “su caso” que ha encargado al despacho.

Pero, al margen de hacer bien el trabajo, incluyendo el buen hacer no sólo de los profesionales o titulares del despacho sino de los empleados del mismo que hayan intervenido, existe **otro nivel de calidad**. Se trata de la denominada “calidad esperada”. Todo cliente, por el simple hecho de encargar un trabajo a un despacho de profesionales, espera que se den hechos tales como:

- Trato y atención correcto y amabilidad en el despacho
- Atender, sin esperas excesivas, sus llamadas telefónicas
- Escuchar sus quejas y reclamaciones, en caso de que haya motivo para ellas
- Realización del trabajo en un tiempo adecuado a la naturaleza del mismo
- Que no se cometan o existan errores o equivocaciones
- Disponer de un lugar digno y adecuado para su espera en el despacho
- Indumentaria adecuada del personal del despacho
- Devolución de los documentos originales que ha presentado en el despacho, al terminar el trabajo
- Importe del trabajo realizado en consonancia con los presupuestado o acordado inicialmente y, en caso contrario, que no sea abusivo.

La lista de cuestiones que constituyen la calidad esperada, las cuales no están escritas en ningún contrato ni presupuesto aceptado por las partes, sino que son fruto de los usos y costumbres o de la simple lógica se podría ampliar considerablemente. Podemos verlo desde el ángulo contrario y considerar **ejemplos de mala calidad en los servicios** o, en lenguaje de los Sistemas de Gestión de la Calidad, ejemplos de “**no calidad**”. Así podríamos citar, entre otros:

- Tener al cliente esperando al teléfono o en una sala de espera durante un tiempo excesivo.
- Considerar, por sistema, las quejas de los clientes como una manifestación tan sólo de protestas infundadas.
- Recoger reclamaciones y luego no hacer nada.
- Condiciones ambientales de calor, frío, ventilación y/o mobiliario malas en las zonas de espera o de atención a los clientes.
- Tardanza excesiva en la realización de lo pedido o solicitado por el cliente.
- Emplear tiempo en arreglar o corregir trabajos mal hechos o con errores.
- Falta de amabilidad con el cliente.
- Deficiente indumentaria o presencia del personal del despacho ante el cliente

Con las notas anteriores sobre la calidad de los trabajos del despacho podemos considerar perfilada la cuestión inicial de qué calidad estamos hablando. Con todos sus matices y consideraciones, los profesionales sabemos, por lo general, cuando un trabajo está bien o mal hecho, con independencia de cómo sea acogido por el cliente. El ejemplo más claro de esto puede ser una actuación de asesoramiento fiscal, en

representación de un cliente, ante la autoridad tributaria. Puede suceder que, tras un intenso y bien hecho trabajo del profesional, la autoridad tributaria imponga un pago determinado a ese cliente por incumplimiento de sus obligaciones. Este cliente puede estar muy insatisfecho de ese asesor que no le ha librado del pago, total o parcialmente, aunque el trabajo haya estado correctamente hecho. Algo parecido puede suceder en una auditoría de cuentas o en una actuación jurídica, en los que los intereses del cliente pueden diferir del buen hacer del profesional.

A diferencia de los trabajos “manuales” o de elaboración y suministro de productos, siempre tangibles, la prestación de servicios es de carácter “intelectual”, aunque existe la materialidad de la elaboración de informes, estudios, declaraciones, nóminas, etc. Por eso el concepto de calidad es diferente.

4. RELACION CON EL CLIENTE

En todo Sistema de Gestión de la Calidad, **el centro lo ocupa el cliente**. El cliente da la razón de existir al despacho y éste trabaja para el cliente. Por tanto, la calidad se ha de proyectar hacia el cliente y no para una mera satisfacción interna del propio despacho. Un despacho muy bien montado, dotado de buenos medios y el mejor personal, con oficinas en la mejor calle de su ciudad, no dará calidad a sus servicios sino satisface todos los aspectos antes señalados a sus clientes.

Pero las Normas ISO 9001 enfocan la calidad hacia la **capacidad del despacho** para dar buenos servicios a sus clientes. Esto parece contradictorio con lo anterior, pero no lo es. La ISO 9001 exige al despacho el cumplimiento de una serie de normas o cuestiones que, si se cumplen, permiten concluir que el despacho está en condiciones de dar el nivel de calidad que ofrece. Esto se complementa con actuaciones tales como hacer un seguimiento continuado de los trabajos, con utilización, cuando sea preciso, de los informes de incidencias, fallos o errores (informes de no conformidades), recoger las reclamaciones y quejas de los clientes y efectuar auditorías periódicas del Sistema.

Se entiende que si el Sistema de Gestión la Calidad existe y está debidamente implantado, el despacho podrá dar servicios de buena calidad o del nivel de calidad que se está marcando.

La relación con el cliente lleva a un aspecto importante de ISO 9001:2000. Nos referimos a la **cuestión “contractual”**, a cual es el lazo, documentado o no, que une al cliente con el despacho. Este es un aspecto que ofrece sus complicaciones al hilo de las peculiaridades del sector y de las costumbres de los diversos lugares. ¿Existe contrato o presupuesto para todos los trabajos? ¿Está ese presupuesto aceptado por las partes? ¿Está firmado en señal de aceptación? ¿Es suficientemente explícito acerca de las condiciones del servicio a realizar?

Nuestra experiencia, que ha conocido las más diversas variantes de esta cuestión, demuestra que éste es un aspecto muy neurálgico de la relación despacho- cliente. Depende mucho del tipo de trabajo y también de la ciudad o zona del país en la que estemos, ya que existen diferencias de costumbres en este tema. No obstante, en el caso de la auditoría de cuentas, esta cuestión está resuelta por la reglamentación existente. La Carta de Encargo o el Contrato de Auditoría cumplen plenamente esa función. También en determinados contratos de consultoría.

La importancia de la forma que toma el nexo contractual entre el despacho y el cliente, tiene importancia ya que en ella se han de encontrar los denominados “**requisitos del cliente**”. Esto se refiere a los condicionantes que se establecen sobre el trabajo a realizar o servicio a prestar. Nos referimos al alcance y concreción del trabajo o servicio, el importe de los honorarios, la forma de pago, el plazo de entrega o terminación y aquellas otras cuestiones que, en cada caso, sean necesarias. En ISO se considera preciso que esos requisitos estén claramente definidos. Ahora bien, la forma en que se haga esa definición o que tome esa relación contractual no está explicitada en la Norma.

Con relación a los requisitos del cliente se indica en ella que son:

- a) *Los requisitos especificados por el cliente, incluyendo plazos y actividades posteriores.*
- b) *Los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios, con relación al servicio prestado, cuando sean conocidos.*
- c) *Los requisitos legales o reglamentarios relacionados con el servicio.*
- d) *Cualquier requisito adicional determinado por el despacho.*

A este respecto, el punto 7.2.2 de la Guía que comentamos indica, entre otras cosas, lo siguiente:

“El despacho profesional debe asegurarse de que la información presentada al cliente en el momento de solicitar la prestación de un servicio, recoge los requisitos del mismo, siendo necesario que estén siempre debidamente identificados el objeto y alcance del servicio, el profesional o equipo de trabajo que lo prestará, los plazos y las condiciones económicas.””

La Guía recomienda la práctica de confirmar las condiciones del servicios con el cliente antes de la aceptación. Tendrá, en este punto, que salvarse de algún modo la práctica bastante extendida de las contrataciones de trabajos y servicios verbales o no sustentadas documentalmente, en todos los requisitos del cliente. A este respecto, una Nota del punto de la Norma que trata de este aspecto, aconseja la utilización de prácticas tales como:

“Es recomendable establecer la práctica de confirmar las condiciones del servicio con el cliente y debe mantenerse un registro sencillo que evidencie la realización de esta tarea y de las acciones originadas por la misma.””

Y, más adelante, indica en unas Nota al texto:

“Respecto a los requisitos de los clientes para servicios profesionales, aunque la práctica y casuística de los despachos profesionales es muy variada, sería conveniente que en la mayoría de los casos existiese alguna de las siguientes opciones:

- *Presupuesto u oferta de trabajos o servicios*
- *Contrato*
- *Carta u hoja de encargo*
- *Notas de recepción telefónica de servicios validadas o reconfirmadas por fax o correo electrónico posterior.*

- *Notas de recepción personal de servicios validados o reconfirmadas por fax o correo electrónico posterior.*

La forma, extensión, formato y soporte (impreso, fax, correo electrónico, informático) debería estar en consonancia con el tamaño, organización y posibilidades de cada despacho profesional.””

5. PROCESOS DE TRABAJO EN LOS DESPACHOS

En todo despacho profesional se llevan a cabo diversos procesos, en la prestación de los servicios profesionales a los clientes. Esos procesos constituyen la forma en que el despacho lleva a cabo sus actividades y cómo emplea sus recursos humanos y materiales. Es, por tanto, algo muy personal y propio de cada cual, aunque existen similitudes grandes dentro de cada sector de la actividad de los despachos que estamos considerando.

Se consideran entre los procesos más relevantes, aquellos que la Guía enumera:

“a) Procesos a nivel estratégico:

- *Planificación del sistema*
- *Revisión del sistema*
- *Seguimiento y medición*
- *Análisis*
- *Mejora*

b) Procesos internos o actividades con recursos propios, que aportan valor al servicio prestado por un despacho profesional y que tienen una repercusión directa en el cliente, por tratarse de procesos de prestación del servicio, entre otros:

- *Promoción y captación de clientes*
- *Asistencia procesal*
- *Asesoramiento financiero y contable, tributario, mercantil, laboral y jurídico*
- *Protección de datos y nuevas tecnologías*
- *Atención al cliente*

c) Procesos externos o actividades subcontratadas, que aportan valor al servicio prestado por un despacho profesional, entre otros:

- *Gestoría*
- *Traducción*
- *Mensajería*
- *Procuradores*
- *Notarios y Registradores*
- *Agencias de la Propiedad Intelectual*
- *Agencias de viaje*
- *Colaboradores externos*
- *Suscripciones*

d) *Otros procesos de apoyo a los de prestación del servicio, entre otros:*

- *Fuentes de información*
- *Administración*
- *Relaciones institucionales*
- *Corrección de estilo documental*
- *Mantenimiento de infraestructuras*
- *Soporte informático*
- *Formación*
- *Archivo”*

Aquellos de estos procesos, o de otros no mencionados antes, se plasmarán en el mapa de procesos de cada despacho profesional, pudiendo detallarse en diagramas de flujo.

6. DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA

La documentación de SGC se puede clasificar en un despacho profesional como:

- Documentación básica
- Documentación complementaria
- Documentación externa

Entre la **documentación básica**, se podría considerar:

- a) Manual de Calidad
- b) Política de la Calidad
- c) Objetivos de la Calidad
- d) Procedimientos documentados
- e) Otros procedimientos y documentos necesarios para planificar, realizar y controlar los procesos.
- f) Registros necesarios

De estos documentos, el **Manual de Calidad** marca las grandes líneas de características del Sistema de Gestión de la Calidad adoptado por el despacho y tiene su complemento en **los procedimientos**. En estos se describen con más detalle diversos apartados del Sistema y pueden adoptar diversas formas de texto, gráficos o diagramas. La Norma ISO 9001:2000 marca como obligatorios los siguientes procedimientos:

- Control de los documentos
- Control de los registros
- Control de productos no conformes
- Auditoría interna
- Acciones correctivas
- Acciones preventivas

La Guía comentada define **productos** como aquellos servicios prestados por un despacho profesional.

Entre otros procedimientos documentados que pueden existir, explicativos de la realización de los trabajos o los procesos del despacho, se encuentran aquellos específicos de este tipo de actividad de los despachos profesionales, tales como apertura de expedientes, normas de archivado y de tipos de archivos, normas de subcontratación de otros profesionales externos, control y registro de horas de trabajo, planificación, etc.

La política de la calidad es un documento obligatorio en el SGC que debe recoger las intenciones globales y la orientación del despacho profesional. Indica hacia donde quiere ir el despacho.

Los objetivos de la calidad son un documento estratégico que especifica y concreta las pretensiones relacionadas con los niveles de calidad, generalmente basados en la política de la calidad, que se quiere alcanzar a corto plazo. El seguimiento y control acerca del logro de los objetivos va indicando el grado de cumplimiento de la política de la calidad establecida.

En cuanto a los **registros** hay que considerar que son necesarios para proporcionar evidencias de la conformidad y de la operación eficaz del SGC. Son algunos ejemplos de registros:

- Propuesta de servicios profesionales
- Aceptación de servicios profesionales
- Facturas emitidas
- Registro de clientes
- Relación de no conformidades
- Informes de la revisión del Sistema
- Actas o certificados de asistencia a cursos de formación
- Informe de auditoría

La **documentación complementaria**, de acuerdo con la naturaleza, actividades y tamaño del despacho, se refiere a cuestiones tales como:

- a) Instrucciones de trabajo: documentos que describen la sistemática operativa de las actividades a realizar en el despacho.
- b) Plan de auditorías internas
- c) Manual de puestos de trabajos, que describa puestos, perfiles profesionales, funciones y responsabilidades.
- d) Formatos o modelos normalizados, en cualquier soporte, utilizados en el despacho.
- e) Otra documentación complementaria tal como actas, comunicados, cartas, etc.

Finalmente, **la documentación externa** del SGC estaría formada por diversas clases o tipos de documentos, tales como por ejemplo:

- Conjunto de Normas ISO 9000 de Calidad
- Toda la normativa legal utilizada en el despacho
- BOE y Boletines Oficiales de las CCAA y Administraciones Locales

- Contratos y acuerdos con proveedores
- Códigos Deontológico
- Normas y Reglamentos de los Colegios Profesionales

Uno de los aspectos más novedosos, desde el punto de vista de la práctica usual en los despachos profesionales, es la necesidad de **planificar los procesos** y establecer **objetivos** de la calidad. Por lo general, la vida de los despachos profesionales se realiza en el día a día, intenso y con muchos trabajos con plazos fijados por ley. En cierta manera, es un correr hacia delante, salvando cada día sus propios escollos. Todo lo contrario de aquellas actividades que permiten ser planificadas a medio o largo plazo. Pero, lo que precisa la Norma ISO 9001:2000 es que exista una planificación de los procesos, de cómo hacer las cosas sistemáticamente y conciliando la calidad de los trabajos con el cumplimiento de los plazos de entrega o finalización de los mismos. Y precisa, igualmente, que se establezcan objetivos, que normalmente serán **indicadores o ratios de la propia gestión** de los procesos del despacho.

7. RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES

La Guía considera como recursos más relevantes los siguientes:

- *”Personal suficiente y competente para prestar al cliente los servicios, así como para las tareas de apoyo.*
- *Locales de oficinas adecuados para realizar la actividad.*
- *Sistema informático, administrativo y de archivo adecuado y de eficacia suficiente.*
- *Sistemas de comunicaciones con los clientes (teléfono, fax, correo electrónico, etc.)*
- *Otros equipos o servicios de apoyo””*

Los **recursos humanos** son básicos para el establecimiento de un Sistema de Gestión de la Calidad. Estarán formados por:

- Socios del despacho
- Profesionales en los diversos campos de la actividad del despacho
- Administrativos
- Otro personal de apoyo

A este personal, la Norma ISO 9001 le exige un nivel adecuado de competencia, de formación y de lo que denomina “toma de conciencia”. **La competencia** hace mención a la cualificación necesaria o exigible para cada puesto de trabajo. **La formación** es mezcla de la que ya posee cada profesional o empleado del despacho (formación académica, experiencia anterior y formación adquirida en el pasado en el despacho) y de la que vaya adquiriendo a lo largo de su vida profesional o laboral en el despacho. **La toma de conciencia**, que requiere la Norma, ha de llevar a asegurarse de que el personal es consciente de la importancia de sus actividades y de su contribución individual a la consecución de los objetivos de la calidad. Son aspectos importantes a lograr por el despacho la información, la participación, la implicación, la motivación y la

sensibilización de los integrantes de aquel, a todos los niveles, respecto a la necesidad de alcanzar la satisfacción del cliente. Añade la Norma en este aspecto:

“Sería conveniente que el personal del despacho fuera consciente de que las incidencias, posibles errores e incumplimientos en los trabajos y servicios prestados a los clientes, deben ser detectados y corregidos adecuadamente por el despacho profesional antes de que afecten al servicio prestado al cliente.”

La **formación del personal** no va a plantear, por lo general, problemas a los despachos profesionales para establecer el SGC. Los despachos de abogados, economistas, asesores tributarios, auditores de cuentas y similares, están habituados a enviar a su personal a sesiones formativas diversas y a impartir, internamente, formación.

La formación suficiente y adecuada, en el marco de ISO 9001, es una garantía de que el potencial del despacho para realizar trabajos y servicios de calidad es válido, de que existe una capacitación suficiente.

Un aspecto relevante, que en muchas ocasiones no se cumple, es considerar si los **recursos del despacho**, centrados en medios humanos y materiales, **son suficientes y capaces** para realizar los trabajos contratados con los clientes, a satisfacción de estos y cumpliendo todos los requisitos- incluido plazos- requeridos por dichos clientes. En ocasiones las posibilidades y capacidades de un despacho se ven sobrepasadas por los trabajos y servicios contratados. Se resiente, con frecuencia, en estos casos la calidad de dichos trabajos y servicios.

8. DOCUMENTACIÓN PROPIEDAD DEL CLIENTE

Respecto a la **propiedad del cliente** sucede que, en los despachos profesionales, se reciben, se trabaja, se mueven y se archivan gran cantidad de documentos de diverso tipo, muchos de ellos originales, que son propiedad del cliente y que habrá que devolver a éste en su momento. Podemos pensar en documentos tales como:

- Escrituras de propiedad de inmuebles
- Escrituras sociales
- Contratos de trabajo
- Contratos con clientes
- Declaraciones y liquidaciones fiscales
- Libros oficiales de contabilidad
- Documentos de compra y de venta de valores mobiliarios
- Información de bancos y otras entidades financieras

En todos estos casos, y en otros muchos que se podrían enumerar, el despacho debe cuidar de ellos mientras estén bajo el control de su organización o estén siendo utilizados. El despacho es responsable de tener identificados dichos *bienes*, verificar que son suficientes y adecuados para su uso o incorporación a los servicios a prestar, protegerlos y devolverlos al cliente en el momento que corresponda. Y todo esto teniendo en cuenta que, con frecuencia cada vez mayor, muchos de estos documentos se reciben, se procesan y se guardan por medios informáticos.

El control que la Norma ISO 9001:2000 exige, en este aspecto, incluiría, por ejemplo, la **identificación** clara de qué documentos o datos del cliente han entrado y/o salido del despacho, la seguridad de que se cumple con la obligación de la **confidencialidad**, fruto del secreto profesional exigible en el ejercicio de la profesión, así como con la **legislación** en materia de protección de datos de carácter personal, la adecuada organización del archivado de los mismos, la toma de medidas que eviten la pérdida o el deterioro de esa documentación del cliente y otras en esta línea de preservar la integridad de lo que ISO denomina “propiedad del cliente”.

9. MEDIDAS DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE LOS PROCESOS

Los sistemas de gestión de la información, utilizados masivamente en los despachos profesionales, son el centro del apartado de control de **los dispositivos de seguimiento y de medición**. A este respecto, la Norma recomienda la verificación del software de gestión y la seguridad del sistema de información. Y pone como ejemplos para esto:

- Realización de copias de seguridad
- Limitación al acceso a la información
- Protección anti-virus, cortafuegos y claves y contraseñas de acceso y seguridad.

10. MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Es este uno de los aspectos más controvertidos en nuestro diálogo con socios y profesionales de diversos despachos de ciudades diferentes de nuestro país. En la mayoría de los casos, se estima que existe un alto grado de satisfacción de los clientes del despacho. Esto se basa en la argumentación de que siguen siendo clientes pese al transcurso de los años, en que no manifiestan quejas y en que, existe una buena y cordial relación de confianza mutua. Es frecuente la consideración de que “todo podría mejorarse, pero haría falta más tiempo o medios”. Sin embargo, esta explicación o estimación de ese grado de satisfacción de los clientes no se apoya en una medición o unas pruebas concretas que lo confirmen con esa rotundidad. Posiblemente sea más bien la “sensación” que el despacho tiene.

Y posiblemente sea así en muchos casos, pero la Norma va por otro camino. Normalmente existen fallos y errores, clientes contentos y clientes descontentos, servicios y trabajos mejor o peor realizados. El nuestro no es un sector en el que habitualmente existan las “quejas y reclamaciones” como sucede en otros, pero eso no es indicador seguro de plena satisfacción de los clientes. Y, aunque así fuese, lo cual es muy loable, existe la mejora continua. Siempre es posible ir mejorando día a día. Y en todo caso, la Norma exige alguna forma de demostración, vía alguna forma de medición o constatación de esa satisfacción.

Sobre la medición de **la satisfacción del cliente** indica la Norma comentada que:

“Para medir la satisfacción del cliente se deben fijar unos parámetros mínimos, algunos indirectos y otros como percepción directa. A modo de ejemplo, se citan los siguientes:

- a) Atención al cliente: tiempos de espera, tiempos de atención.*
- b) Número de reclamaciones por mes, tiempo de cierre de las mismas.*
- c) Reuniones o entrevistas con el cliente que pueden utilizarse como elemento de medida de su grado de satisfacción, solicitándole su opinión sobre como mejorar el servicio que presta el despacho.*
- d) Encuestas de satisfacción que tengan en cuenta la percepción del servicio prestado por el despacho profesional, respecto a las necesidades y expectativas del cliente. Ejemplos de ello pueden ser cuestiones sobre los aspectos siguientes:*
 - la calidad global del servicio prestado y grado de satisfacción*
 - el personal del despacho: competencia técnica, adecuación de las respuestas a los planteamientos, adecuación de los plazos de respuesta.*
 - La confiabilidad del servicio del despacho profesional*
 - La eficacia en la detección y solución de incidencias.*

Las quejas son un indicador habitual de una baja satisfacción, pero la ausencia de las mismas no implica, necesariamente, que se haya alcanzado una elevada satisfacción del cliente. “

11. ALGUNOS ASPECTOS PRÁCTICOS DE LA IMPLANTACIÓN DE UN SGC

11.1 Puntos débiles sobre los que conviene volcarse

- Formación de los socios y profesionales empleados
- Planificación de los trabajos
- Contratación con el cliente
- Tratamiento de la documentación propiedad del cliente
- Conocimiento del grado de satisfacción de los clientes
- Revisión de los trabajos y servicios efectuados
- Recepción y tratamiento de quejas, reclamaciones y comentarios adversos.
- Archivo de documentos

11.2 Cuestiones básicas que se deben introducir o mejorar

- Fichas de personal
- Plan de formación
- Diagrama de procesos del despacho
- Control de los procesos
- Documentar los requisitos del cliente
- Establecer alguna medida del grado de satisfacción de los clientes
- Informe de no conformidades

- Acciones correctoras y preventivas
- Análisis de datos
- Auditoría interna periódica del SGC
- Revisión del SGC por la Dirección del despacho
- Evaluación de proveedores y colaboradores externos
-

11.3 Seguimiento y medición de los procesos del despacho

11.3.1 Posibles puntos de control

- Solicitud de presupuesto o trabajos y servicios
- Recepción de documentos del cliente
- Realización de los trabajos y prestación de servicios
- Control de calidad de trabajos y servicios prestados
- Devolución de documentación a los clientes

11.3.2 Un ejemplo de sistemática de control y seguimiento

- Vales de control de solicitud de presupuestos o de trabajos y servicios
- Vales de recepción de documentos del cliente
- Reuniones de seguimiento
- Verificación, mediante muestreo parcial o revisión de la totalidad, de los trabajos realizados y servicios prestados

Esos vales o registros pueden ser en soporte impreso o informático. Las reuniones se documentan con un Acta. La verificación de trabajos y servicios trata de comprobar el nivel de calidad de los realizados o prestados para los clientes.

12. LA CERTIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Una vez que un despacho ha implantado eficazmente, tras diseñarlo, documentarlo y establecerlo, un SGC tiene la posibilidad de acceder a su certificación según las Normas ISO 9001:2000.

Es evidente que un despacho podría **establecer e implantar** cualquier clase y tipo de Sistema que garantizase la calidad de sus trabajos y servicios. No necesitaría la Norma 9001:2000 ni ninguna otra. No sería imprescindible. Ahora bien, no estaría en condiciones de certificar dicho SGC. Y, además, posiblemente se habría puesto a “inventar lo que ya está inventado”.

Las Normas ISO 9001:2000 están pensadas y estudiadas para establecer e implantar SGC válidos para garantizar adecuadamente **la calidad y la mejora continua**, pero a la vez permiten que esos Sistemas puedan ser certificados o validados por un Ente externo, independiente, debidamente acreditado para ello por un Organismo Oficial. En España ese Organismo es la Entidad Nacional de Acreditación y Certificación (ENAC) que es quien concede a determinadas empresas u organizaciones la facultad de poder certificar contra determinadas Normas de ámbito, por lo general, supranacionales. Este es el caso

de las Normas ISO. La denominación correcta de la Norma contra la que se puede certificar un despacho profesional sería en España UNE-EN ISO 9001:2000

¿Qué aporta una certificación de este tipo? Fundamentalmente, el respaldo de una Entidad certificadora, externa a la propia empresa e independiente de ella, que respalda fehacientemente y mediante la entrega de un Certificado acreditativo que el SGC de la empresa cumple la normativa ISO 9001:2000 y, en consecuencia, respalda un nivel de calidad aceptable ante terceros. Entre las certificadoras más conocidas en España están AENOR, Bureau Veritas, TÜV y Lloyds Register

Las certificaciones contra esta Norma en los sectores industriales, comerciales y de servicios están muy introducidas. Es muy elevado el número de empresas y otras entidades u organizaciones que se han certificado en los últimos años. Los despachos profesionales se han incorporado con bastante retraso a este proceso, pero ya se ha entrado en una importante demanda de certificaciones de los mismos. Y esta tendencia es al alza por el momento.

La certificación comporta un proceso, ante la entidad certificadora, que consta de:

- Solicitud de la certificación
- Establecimiento del alcance de la certificación
- Visita previa (opcional)
- Auditoría de certificación
- Establecimiento de las No conformidades (si existen) y entrega del Informe de Auditoría
- Presentación ante la certificadora de las medidas correctoras (cuando proceda) a establecer para subsanar las no conformidades encontradas en la auditoría de certificación.
- Concesión del certificado ISO 9001:2000

El certificado tiene una validez de tres años. Anualmente, la certificadora lleva a cabo una auditoría de seguimiento. Cada tres años hace la auditoría de renovación del certificado.

13. DIAGNOSTICO DE DESPACHOS PROFESIONALES DE ECONOMISTAS FRENTE A LA ISO 9001:2000

A continuación incluimos, resumidos, algunos datos y comentarios acerca del diagnóstico que en su día hicimos, en base a un estudio sobre este tema, a un grupo de 30 despachos profesionales de una determinada Comunidad Autónoma española. Con ello podemos considerar algunas características bastante generalizadas y la situación de bastantes despachos profesionales frente a la implantación de un SGC.

El citado estudio fue realizado sobre despachos pequeños y medianos de economistas, aunque en varios de ellos figuraban como socios o empleados profesionales de otras titulaciones y niveles académicos. No incluía, en consecuencia, despachos de firmas multinacionales ni despachos de gran dimensión. Se hizo sobre la parte más generalizada de despachos de economistas, contemplando un espectro amplio de la actividad de esta profesión.

Se les planteaba una serie de preguntas y cuestiones sobre su despacho, características, actividades, recursos y otras. De entre las respuestas ofrecemos, resumidos, algunos datos y consideraciones, que han de tomarse con las debidas reservas y limitaciones derivadas del tamaño de la muestra.

13.1 Recursos humanos

- Contaban entre 1 y 5 socios, con una media de 2,1 socio por despacho.
- Tenían entre 3 y 27 empleados, con una media de 7,7 empleados por despacho
- Trabajaban en ellos entre 1 y 11 profesionales, con una media de 4,1 profesionales
- Los profesionales era la mayoría Economistas y/o Titulares Mercantiles, con 9 abogados y 10 titulados de otras carreras.

El perfil medio de despacho, englobando todos los aspectos, era:

- 2,1 socios
- 3,5 economistas
- 0,3 abogados
- 0,3 otras titulaciones
- 2,3 administrativos
- 0,25 becarios
- Total 8,75 personas trabajando en el despacho

Colaboradores externos: Algunos despachos colaboraban habitual o puntualmente con un bufete de abogados.

13.2 Infraestructuras

- 25 despachos disponían de un solo local de oficinas
- 5 despachos disponían de dos locales de oficinas
- Los locales tenían superficies entre 60 y 380 m², con el siguiente reparto por tramos:

Entre 0 y 100 m ² :	9 despachos
Entre 101 y 200 m ² :	11 despachos
Entre 201 y 300 m ² :	4 despachos
Más de 300 m ² :	6 despachos

Superficie media: 172 m²

13.3 Formación

- En la mayoría de los despachos, los socios y/o los profesionales acuden a algún curso de formación.
- Normalmente de materias fiscales y/o auditoría

- Por lo general, organizados por los Colegios de Economistas o las Corporaciones de Auditores y de Asesores Fiscales.
- La formación a la que se acude no es mucha y no alcanza a todos los empleados.
- El personal, en algunos despachos, es formado por los socios o titulares de los mismos.

13.4 Planificación de los trabajos

- En la actividad de auditoría de cuentas se planifica siempre.
- En el resto, tan sólo ocasionalmente se planifican los trabajos (trabajos importantes, trabajos de consultoría).

13.5 Diferenciación de las actividades

- Se constatan tres grandes grupos de despachos:

a) De asesoramiento de empresas:	10 despachos
b) De auditoría con/sin asesoría de empresas:	12 despachos
c) De asesoramiento de empresas y jurídico:	8 despachos

- Tipo medio de despacho según actividades realizadas:

32 %	Fiscal
17%	Contable
12%	Laboral
20%	Auditoría
5%	Consultoría
5%	Concursal
9%	Jurídico

13.6 Contratación con el cliente

- Salvo en auditoría (Carta de Encargo y/o Contrato) y ocasionalmente en algún otro trabajo, la contratación es verbal.
- Se apoya mucho en la confianza mutua.
- En ocasiones, existe un presupuesto escrito entregado al cliente, estando firmado por el cliente solamente en casos limitados.
- El presupuesto es, por lo general, verbal.

13.7 Comunicación con el cliente

- Suele ser, en un nivel alto, de socio con cliente (ocasional y verbal)
- En un nivel más bajo, del trabajo de día a día, se efectúa por el profesional del despacho que lleva el trabajo con su interlocutor habitual en el cliente (verbal y más recientemente, por e mail).
- Con frecuencia, la comunicación es limitada, ya que:

Se dispone de poco tiempo para ello.
No se quiere molestar ni atosigar al cliente.

No se ve motivo para hacerlo.

- Cuando existe y es de socio o titular con el cliente, el contacto suele ser directo y muy personal, casi familiar en el trato.
- En algunos despachos, pocos, se llevan a cabo reuniones con clientes para activar la comunicación.

13.8 Documentación propiedad del cliente

- Existe mucha documentación del cliente en los trabajos habituales.
- No hay en los despachos sistemática muy establecida ni documentada sobre esta documentación.
- Se utiliza, mayoritariamente, el archivado por cliente y, con frecuencia, por cliente y actividad diferenciada.
- El archivo está a disposición, básicamente, de quien lleva a ese cliente.
- Todos pueden, no obstante, acceder a ese archivo.
- No está, en la práctica, salvaguardada la total confidencialidad en forma eficaz.

13.9 Grado de satisfacción de los clientes

- No se evalúa, habitualmente, en ninguno de los despachos.
- Solamente en uno de ellos se efectuó, una evaluación puntual por cuestionario.
- Se piensa, con una alta seguridad, que el grado de satisfacción es bueno en todos los casos.
- Esto se apoya en que no se suelen perder clientes (¡no se van!) y en la comunicación personal con ellos.

13.10 Revisión de los trabajos y control de calidad

- En auditoría de cuentas se revisan los papeles e informes.
- En las demás actividades no se revisan sistemáticamente los trabajos.
- En algunos de ellos se hace una revisión formal por algún socio.
- En la mayoría, la revisión la hace la misma persona que realiza el trabajo.
- No se documenta, en ningún caso, esta revisión.

13.11 Quejas y reclamaciones

- La opinión general en los despachos es que no las hay, ni las ha habido nunca.
- Solamente algún despacho indica que puede haber tenido 2/3 en toda su trayectoria como tal.
- No existe ninguna sistemática establecida para recoger las quejas y reclamaciones.
- No se documentan.
- Si se producen, se solucionan hablando con el cliente y resolviendo el asunto que la provocó y, en ocasiones, con un abono o bonificación en la factura de los trabajos.
- Se liga la no existencia de quejas con la alta satisfacción del cliente y con el hecho de que siguen siendo clientes.
- No preocupa este tema.

13.12 Dificultades y problemas más habituales

- Dificultad de estar al día en la legislación, muy cambiante.
- Falta de tiempo por el “día a día”
- Tardanza de los clientes en entregar la documentación para los trabajos.
- Falta de coordinación entre las distintas áreas del despacho
- Poca motivación del personal
- Dificultad para la captación de nueva clientela
- Falta de planificación
- Apremio de los clientes sobre sus trabajos
- Falta espacio para los archivos
- Falta de formación del personal
- Necesidad de más personal
- La “soledad” del profesional o socio único

13.13 Conclusión

Con independencia del sesgo que puede existir, ante una muestra reducida de despachos y ser todos de la misma zona geográfica, no cabe duda de que existe una cierta uniformidad en las características y problemas.

Todo lo anterior, pone de manifiesto **dos hechos** que pueden dirigirnos a **dos conclusiones**:

- El establecimiento de un SGC puede ayudar a poner orden y solucionar la mayor parte de las carencias y problemas mencionados.
- No se ve que existan situaciones insalvables de cara a la implantación de un SGC. En todos esos despachos es posible ir a un SGC adecuado, en cada caso, a las circunstancias y posibilidades de cada uno de ellos.

- Dichos SGC, una vez implantados, serían perfectamente certificables según ISO 9001:2000
- Se requiere, para ello, **la decisión, la motivación y la convicción de los titulares o socios** del despacho para ir por ese camino. Sin esto, no sería nunca posible.

14. ANEXOS

A continuación se incluyen los anexos siguientes, a modo de complemento de todo lo anterior:

- Control de los procesos de un despacho profesional
- Claves para el diagnóstico previo del despacho profesional