



Mesa 1: Avances e iniciativas existentes en el ámbito nacional

La cultura de la calidad: Aplicación e impacto de un sistema de gestión basado en las normas ISO 9001:2008 en la Biblioteca Mayor de la Universidad Nacional de Córdoba

Rosa M. Bestani

*Biblioteca Mayor. Secretaría Académica.
Facultad de Filosofía y Humanidades
Universidad Nacional de Córdoba (UNC)*
rbestani@bmayor.unc.edu.ar
rbestani@gmail.com

Resumen

El propósito es compartir una experiencia de gestión de la Biblioteca Mayor de la Universidad Nacional de Córdoba, a través de la implementación de las normas ISO 9001: 2008, adoptando una nueva filosofía comprometida con los principios de la calidad y en la optimización del aprendizaje organizacional, orientado a dar respuestas a las necesidades de los usuarios por medio de servicios basados en innovaciones tecnológicas y bibliotecológicas.

Este trabajo se basa en un estudio de caso describiendo los componentes del sistema, enriquecido con aportes de entrevistas personalizadas pertenecientes a distintos sectores involucrados con el proceso de certificación de la Biblioteca. Se analizan los obstáculos encontrados y los logros obtenidos basados en la mejora continua de los servicios. La obtención de una certificación no constituye un fin, sino es el comienzo de un proceso constructivo enmarcado en una cultura de la calidad, con una dinámica nueva de gestión que permite evaluar lo que se hace y como se hace.

Palabras claves

Bibliotecas Universitarias - Sistema de Gestión de Calidad - Certificación de Normas ISO 9001:2008

Abstract

The purpose is to share management experience of the Great Library of the Universidad Nacional de Cordoba, through the implementation of the standard ISO 9001: 2008, adopting a new philosophy committed to the principles of quality and optimization of organizational learning , aimed at responding to the needs of users through services based on technological innovations and librarianship.

This work is based on a case study describing the system components, enriched with contributions from personal interviews from different sectors involved in the certification process of the Library. It discusses the obstacles and achievements based on the



continuous improvement of services. Earning a certification is not an end but the beginning of a constructive process framed by a culture of quality with a dynamic new management can evaluate what is done and how.

Keywords

University Libraries - Quality Management System - ISO 9001:2008 Certification

Introducción

En las últimas décadas las bibliotecas universitarias han protagonizado cambios significativos como respuesta al nuevo paradigma tecnológico, que facilita el acceso a redes interconectadas y cada vez con más capacidad para comprender el significado de la información e interactuar con los usuarios. Asociado a este paradigma, están los actuales entornos organizacionales cimentados en la responsabilidad social, el aprendizaje organizacional y la calidad total. Las unidades de información, como organizaciones gestoras de conocimiento, no permanecieron excluida de este contexto. A partir de la década del ochenta, emerge una nueva corriente dentro de las disciplinas documentales conocidas con el nombre de *Information Management* o *Gestión de la Información*, destacando especial importancia al marco organizativo y sistémico donde se realizan las tareas documentales y conduciendo a una visión global de las mismas.

Los trabajos sobre su desarrollo se llevaron a cabo especialmente en el Reino Unido y en los Estados Unidos motivando, por un lado, no sólo el cambio de nombre de las instituciones profesionales bibliotecológicas, sino además la incorporación de esta temática en los planes de estudio.

“Efectivamente, debe declararse de entrada que esta disciplina ha influido en el cambio de denominaciones de entidades como el ASLIB (Association of Special Libraries and Information Bureaux) en la formulación de programas de estudio como los desarrollados en la Universidad de Strathclyde - en Glasgow- y en la contribución a hacer crecer el bosque terminológico y conceptual de la documentación, aunque es justo reconocer que también ha aportado una serie de elementos conceptuales y operativos de singular interés. (López Yepes, 2002, 55)

Desde otra perspectiva, Pérez Pulido y Herrera Morillas (2005) se refieren a una “Biblioteconomía inspirada en el principio del “management” y exponen conceptos sobre el tema de autores como Solimine (1995), quien afirma que: “Con la expresión *management* se manifiesta la intención de entender la biblioteconomía como la disciplina que debe ocuparse de las funciones de planificación, organización, guía y control de la biblioteca y ejercitarse de modo científico”.



En los últimos diez años, la literatura sobre la evaluación de la calidad en bibliotecas ha sido muy prolífica y abordada de diferentes enfoques, tomando en este caso desde la certificación de los normas ISO 9001, como modelo de gestión de calidad.

Este trabajo pretende hacer un aporte reflexivo sobre la incidencia de la certificación en la Biblioteca Mayor de la Universidad Nacional de Córdoba, no desarrollando todo el Sistema de Gestión, sino marcando los aportes más significativos.

Desde el punto de vista metodológico se realiza un estudio de caso, implementando técnicas de entrevistas y grupos focales. La entrevista como método cualitativo de investigación permite intercambiar y recoger gran cantidad de información en forma íntima, flexible, abierta y directa entre el investigador y el sujeto a ser investigado.

1. La organización: Biblioteca Mayor

El 26 de septiembre de 1818, el entonces Gobernador Intendente de Córdoba, don Manuel Antonio de Castro, decretaba "*Abrase la Biblioteca para la Universidad y para el Público*", inaugurando un nuevo centro urbano de propagación del saber sobre los cimientos de la "Librería Jesuítica", conformada durante los siglos XVII y XVIII, en el Colegio Máximo, hoy Universidad Nacional de Córdoba. Esta colección, ofrece un sinnúmero de informaciones sobre el pasado de los pueblos y todavía se lo considera un patrimonio inagotable de conocimientos nuevos. Heredera de la Librería Jesuítica, la Biblioteca Mayor, en adelante BM, ha construido, a través de los tiempos, un fuerte capital simbólico que trasciende el ámbito local, no sólo porque se encuentra ubicada en un edificio de alto valor histórico, la Manzana Jesuítica declarada por la UNESCO, Patrimonio de la Humanidad, sino por su marcada permanencia en el campo bibliotecológico, universitario y cultural, por su presencia en la sociedad a la que sirve, por las características de su acervo bibliográfico y su sólida cultura organizacional.

Posee un fondo documental formado por 120.000 volúmenes entre libros y folletos; 3500 títulos de publicaciones periódicas históricas y 350 títulos corrientes. Es biblioteca depositaria de Naciones Unidas, cuenta además con una hemeroteca que alberga las colecciones de periódicos más importantes a nivel nacional y local.

Hasta los años 90, la BM, fue de carácter enciclopedista pero la tendencia orientada hacia bibliotecas universitarias especializadas y el desarrollo de las unidades de información pertenecientes a las distintas facultades de la UNC, impuso la necesidad de repensar su misión y visión, llevar a cabo una reingeniería de sus servicios y formular una política de desarrollo de colecciones cuyo alcance son las ciencias sociales y humanidades. La cobertura temática señalada responde a cuestiones de tipo históricas, al contenido de su acervo, al perfil de sus frecuentes usuarios y a las áreas de vacancia documental de las unidades de información de UNC.



Concurren a su Centro de Documentación y a su Sala de Lectura, un promedio diario de 200 usuarios, cuyo perfil es muy heterogéneo debido a que pertenecen a diferentes ámbitos: universitario, especialmente investigadores, profesionales, legisladores, periodistas, funcionarios y el hombre común. Cada usuario que llega a la BM tiene una necesidad específica de información que requiere de una atención personalizada. Su planta de personal está conformada por profesional con excelente nivel de capacitación que responde a su perfil de puesto, pero fundamentalmente comprometido con la política de calidad de la BM.

2. El proceso de la Certificación

Di Domenico (2010:52) sostiene que la calidad organizativa de una biblioteca depende en gran medida de la capacidad y del empeño de las personas, además, naturalmente, de los recursos disponibles y la eficacia de los procesos relacionados con los servicios. La búsqueda de calidad le concierne en igual medida a los vértices jerárquicos y al personal. A los directores o coordinadores les toca la responsabilidad de promover la cultura de la calidad en la biblioteca, de indicar con claridad estrategias, políticas y objetivos, de dirigirlos hacia la atención y la calidad del funcionamiento de toda la estructura.

El desafío de la BM de la UNC de implementar un sistema de gestión basado en las Norma ISO 9001 tuvo dos argumentos fundamentales:

a) el *contexto externo*, como institución del Estado dispuesta a reivindicar el servicio público en la implantación de una gestión integrada por elementos decisivos para su transformación cultural, a través de la sensibilización, la capacitación, el compromiso y el desarrollo de valores y principios renovadores de sentir lo público y

b) desde el *interior* mismo de la organización, dispuesta a repensar la Biblioteca no solo mejorando la calidad de los servicios orientados a satisfacer las expectativas de los usuarios, sino además, una reingeniería de su modelo de gestión, con la capacidad de llevar a cabo la construcción de escenarios futuros (visión) tomando como referencia el escenario presente (misión) y realizando un profundo análisis de su diseño organizacional, examinando sus dimensiones estructurales y contextuales.

Se conformó un equipo de trabajo, integrado por un lado, con profesionales especialistas en Psicología de las Organizaciones y en Calidad, pertenecientes a la Dirección de Recursos Humanos de la Secretaría de Administración de la UNC, que lleva a cabo un proyecto de Mejora Continua. Por otro lado, BM, con la Dirección, los Jefes de los departamentos y el Personal, que por su perfil, antecedentes, formación, apertura y flexibilidad se involucrará ante una propuesta innovadora.



El resultado obtenido fue lograr la primera certificación en diciembre del 2005 y la segunda en abril 2009, vigente hasta abril del 2012, pasando anualmente por las obligatorias auditorias de seguimiento por parte del IRAM..

3. Mejoras significativas logradas

A partir de la primera certificación (2005), la BM ha ido evolucionando y adaptándose a nueva forma de gestión basada en la norma ISO 9001 como un proceso constructivo, enmarcado en una cultura de la calidad. El producto del trabajo desarrollado tiene un componente documental, característico de este tipo de normas como: manual de calidad, procedimientos, indicadores. Otra es transformación cultural en los modos de hacer, que facilita la mejora continua a través de herramientas que permiten evaluar y medir lo que se hace por medio de los resultados. Sin lugar a dudas la más importante es esta última, dado que tiene un impacto de mejoras significativas sobre la realidad de la organización, .Entre ellas se mencionan:

a. *Cambios en la estructura organizacional*

A comienzos del siglo XXI se introdujeron nuevos enfoques de modelos organizacionales, uno de los recientes es la *estructura horizontal* (Daft, 2007:113), donde el trabajo se organiza en torno a los procesos, centrada en la mejora y en la innovación y basada en la asignación de responsabilidades de forma transversal, o sea que la asignación de tareas de forma departamental pasa a subordinarse a la designación de responsabilidades en función de la intervención en los procesos. Después de la primera instancia de certificación de las normas ISO 9001:2000, la BM fue adaptándose a este modelo de organización, donde se “desmitifica la idea de control a partir de la cima” (Chiavenato: 2004:537) y se pone énfasis en los procesos centrales que inciden en forma horizontal y se involucran los equipos de trabajo para ofrecer servicios de calidad a sus usuarios. En este contexto, se agregó un órgano consultivo denominado Gabinete Directivo (integrado por los Jefes de Departamentos) para la toma de decisiones y como forma de facilitar la coordinación y comunicación de las decisiones adoptadas, que son informadas a todo el personal, logrando un efectivo funcionamiento del sistema.

b. *Gestión orientada a los procesos*

En los últimos tiempos, la búsqueda de la calidad y la mejora continua han incorporado un nuevo enfoque *de gestión orientada a los procesos* como una forma de organización diferente a la tradicional. Gil Estalló (1999:237) al tratar el tema manifiesta, que “una orientación a procesos de la organización implica por consiguiente, una mejora continua de cómo se hacen las cosas en contraste con una focalización sobre qué productos específicos o servicios son entregados a los clientes” más adelante agrega “la puesta en marcha de una organización de estas características o el rediseño de la que ya tenemos



en marcha, requerirá cambios de muchas clases. A partir de la estrategia, el diseño de los puestos de trabajo, la estructura de la organización, los sistemas de dirección- estilo y motivación – debe ser elaborado de modo integral. La administración de procesos consiste en tres actividades claves: diseño, control y mejora (Evans..Lindsay. 2009:333) y requiere de un esfuerzo disciplinado que involucra a directivos y a todo el personal sin distinción de jerarquía. La BM de la UNC ha establecido, documentado e implantado un Sistema de Gestión de Calidad, basados en las normas ISO 9001:2008, en su segunda certificación, cuyo enfoque es la gestión por procesos que ayudan a definir con claridad las actividades establecidas a través de las siguientes directrices:

- a) Se identifican los procesos necesarios para el funcionamiento del sistema de gestión de calidad y su aplicación a través de la organización
- b) Se determina la secuencia e interacción de los procesos principales que tienen lugar dentro de la organización
- c) Se determinan y establecen criterios y métodos necesarios para asegurar que tanto la operación como el control de los procesos sean eficaces
- d) Se gestionan recursos y se asegura la disponibilidad de información necesaria para apoyar la operación y seguimiento de los procesos.
- e) Se analizan, realizan y miden todos los procesos establecidos
- f) Se implementan las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de los procesos.

Los procesos identificados se clasifican como:

Procesos directivos: La Dirección tiene procesos que le son propios:

- Definición de estructura y responsabilidades
- Planificación y revisión de la calidad
- Comunicación interna

Procesos de apoyo: son los orientados a gestionar los recursos necesarios para el funcionamiento del sistema y son los siguientes:

- Recursos humanos
- Administración
- Medio ambiente de trabajo.
- Tecnología de la Información

Procesos de realización: aquellos cuyo producto llega directamente al cliente usuario, es posible distinguir:

- CENDOC: Centro de documentación
- Servicios al Público
- Procesos técnicos
- Preservación de las Colecciones
- Desarrollo de Colecciones
- Difusión Institucional y documental



Procesos de retroalimentación y mejora: permiten hacer el seguimiento de los procesos, realizar observaciones sobre el sistema y generan acciones concretas ante las desviaciones. Ellos son

- Medición y análisis
- Tratamiento de No Conformes
- Auditorías
- Acciones Correctivas
- Acciones Preventivas

Este enfoque permite el control continuo de los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como su interacción y combinación:

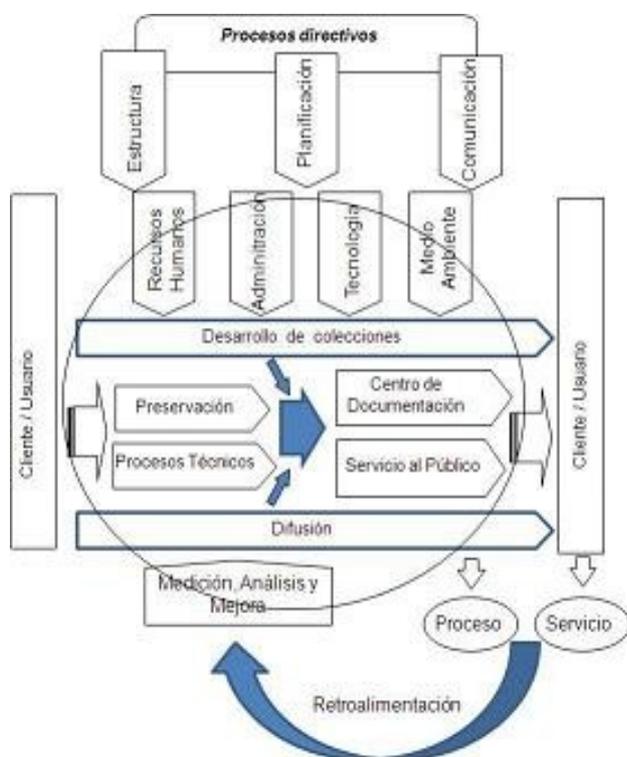


Gráfico 1: Diagrama de procesos de Biblioteca Mayor

c. Aprendizaje organizacional

El aprendizaje debe ser organizado y continuo afectando a todos los miembros de la organización y puede evaluarse por la capacidad de obtener y utilizar los conocimientos. La BM como “organización de aprendizaje” (Chiavenato, 2004:546) incentiva y motiva la capacitación de sus miembros, por medio del trabajo en equipo y una fuerte interacción con el usuario.



La Dirección asiste a orientar los procesos de formación interna, identificando en primera instancia las necesidades de capacitación operativa. Las actividades incluyen desde cursos generales como aquellos de orientación al usuario o conceptos de calidad, como otros de carácter netamente operativo donde se busca la eficiencia en la realización de las tareas. Pero las actividades de capacitación no están relacionadas únicamente con conocimientos bibliotecológicos o sobre calidad, sino tienen correspondencias con proyectos que lleva a cabo la BM y que hacen a la responsabilidad social del bibliotecario. Por ejemplo, un proyecto en marcha: *“Los Talleres Literarios en la Ciudad de Córdoba en el período 1960-1980”*, como modelo de prácticas intelectuales no académicas y cuyo objetivo es generar un espacio cultural de reflexión y crítica en el ámbito de la BM y contribuir a la producción de conocimientos históricos sobre la época. En este caso, las instancias de capacitación requeridas están relacionadas con la metodología utilizada en las investigaciones sobre la memoria oral. Por lo menos una vez al año, se realiza la transferencia de conocimientos adquiridos, de acuerdo a las capacidades y las competencias requeridas donde participa todo el personal de la biblioteca, como un proceso de aprendizaje colectivo.

d. La importancia de la satisfacción del usuario a través de servicios de calidad

Las verdaderas necesidades y expectativas del cliente se conocen como “calidad esperada”. La “calidad real” es el resultado del proceso y la que recibe el cliente; sin embargo, la calidad real puede ser muy diferente a la calidad esperada si se pierde la información o si se interpreta de manera equivocada la necesidad del usuario. Ellos evaluarán las percepciones del servicio (calidad percibida) comparando sus expectativas (calidad esperada) con la que reciben (calidad real) (Evans. Lindsay, 2009: 159). En conjunción Di Domenico (2010:49-50) expresa que una estrategia de servicio bibliotecario no puede descuidar la necesidad de articular en fases la gestión de calidad, y distingue cinco niveles de análisis y de intervención: “*calidad prevista*” es la esperada por los usuarios; “*calidad proyectada*” se configura como el conjunto de objetivos de los servicios que se ofrece; “*calidad prestada*” descende de la capacidad de traducir los objetivos en políticas reales, medir las desviaciones de los estándares fijados e intervenir en acciones de mejoramiento; “*calidad percibida*” es la calidad que siente el usuario al haber recibido el servicio y “*calidad comparada*” es fruto de la comparación entre la calidad percibida y la calidad prevista.

La orientación hacia el usuario aporta la base conceptual de un nuevo tipo de organización, que se va a medir por los resultados que la biblioteca consiga en la satisfacción de las expectativas de los usuarios. Los procesos se diseñan desde la perspectiva del usuario y se aglutinan en servicios integrados e interactivos orientados a ofrecer información personalizada.

La orientación al usuario, en BM se sustenta en tres principios básicos –*usuario, tiempo y*



servicio aportando la base conceptual de su política de calidad.

Necesidades de Información

La Dirección de la BM utiliza diversos medios para determinar las necesidades de los usuarios, cumplir con las mismas e incluso, mejorar la satisfacción. Al no depender exclusivamente de una currícula académica, en una actitud proactiva, pretende ofrecer alternativas desde otras perspectivas conceptuales no contempladas en las bibliografías obligatorias de las cátedra de la UNC. Define el perfil de su usuario en base a datos estadísticos referentes a : *Socios e ingresantes de la Biblioteca, Préstamos Domiciliario e Interbibliotecarios (Sala de Lectura, Centro de Documentación,)*, *Búsquedas bibliográficas y Sugerencias de bibliografía*. Además cuenta con el asesoramiento de usuarios especializados de la Biblioteca.

La Dirección efectúa un permanente sondeo de estas tendencias. Los resultados permiten definir líneas estratégicas, líneas anuales de acción y formular la política de desarrollo de colecciones

Seguimiento de indicadores apropiados: se observan y analizan diversos indicadores que reflejan la percepción del usuario, considerados como indicadores directivos. Como ejemplo, pueden citarse los derivados de las respuestas de evaluación a las búsquedas bibliográficas generales y específicas, o las encuestas de opinión.

Algunos de los indicadores usados para medir son:

- *Rotación de material nuevo*: Cantidad de libros nuevos prestados sobre cantidad total de libros adquiridos. Libros nuevos se consideran aquellos libros adquiridos a partir de la implementación del Programa de Desarrollo de Colección. Valor asignado más del 30 %.
- *Grado de satisfacción al usuario*. Cantidad de usuarios satisfechos y medianamente satisfechos sobre el total de consultas, búsquedas bibliográficas y visitas guiadas realizadas. Campo de *evaluación del servicio-expectativa*. Nota: *Expectativas* se refiere a lo que el usuario espera del servicio antes de experimentarlo (evalúa la atención, la predisposición del personal.). Valor asignado más del 90 %
- *Porcentaje de servicios exitosos*: Cantidad de resultados exitosos y medianamente exitosos sobre el total de consultas, búsquedas bibliográficas y visitas guiadas realizadas. Nota: *Resultado exitoso* se refiere si la consulta inicial del usuario es evacuada íntegramente o deriva en la utilización de otro servicio. Valor asignado más del 85 %



- *ISU: índice de satisfacción del usuario.* Es un índice compuesto que reúne la información de los indicadores más importantes o sea que resume y pondera los planes de control de la BM. Valor asignado más de 700 puntos.

4. Percepciones sobre el SGC ISO 9001:2008 de la BM de la UNC

Se considero importante recabar la percepción del usuario, del personal de la BM, del Auditor del IRAM, y de las autoridades de la UNC, a través del Secretario de Planificación y Gestión Institucional y del Secretario Académico, de quién depende jerárquicamente la BM.

a. Percepción del usuario

Se mide permanentemente de acuerdo a los indicadores anteriormente desarrollados logrando superar los valores asignados.

b. Sondeo de clima interno

El sondeo de clima interno fue llevado a cabo por psicólogos organizacionales pertenecientes al Programa de Mejora Continua del Área de Recursos Humanos de la Secretaría Planificación y Gestión Institucional de la UNC. La herramienta utilizada fueron entrevistas grupales (de 3 / 4 personas) a todo el personal de la Biblioteca, conformado en conjuntos mixtos, es decir, de distintas áreas. Los resultados (Montenegro, Schoreder.Villagra. 2010) son:

Aspectos valorados por el personal

Respecto a la organización del trabajo:

- Organización del trabajo. Regulación de los tiempos. Registro que permite el control.
- Objetivar procedimientos para que todos realicen la tarea de igual manera Ej. Unificación de criterios para excepciones.
- Facilidad de aplicación del sistema.
- Posibilita el orden.
- Las tareas no se duplican ni se superponen.
- Agilización de tiempos.
- No hay contradicciones, superposición de órdenes, se entiende y lo que no está se pregunta.
- Útil para planificar y ver los resultados a fin de año.
- En Atención al Público uno se siente bien. Aumentaron los usuarios. Utilidad para respuesta al usuario, credibilidad. Se logró colaboración. Agilidad en inscripción a usuarios.



- En Procesos Técnicos, no se duplican tareas y se aceleran los tiempos. Se atribuye sentido al indicador

Respecto al sistema de registro:

- Estadísticas permiten el registro de lo que se hace. Bajó el índice de errores a través del control, se ve que lo que se hace sirve.
- Procesos controlados, escritos
- El registro permite la corrección y el control. Antes se recibían quejas sólo de manera verbal. Corrección rápida, el error no llega al usuario.
- Utilidad al momento de incorporar personal.

Respecto a la utilidad de los indicadores:

- Facilitan la visualización de la evolución del trabajo en el tiempo.
- Disminuyen la duplicación de tareas.

Sensaciones, apreciaciones en general:

- Aprendizaje
- Bienestar.
- Sensación de seguridad.
- Estamos trabajando mejor, mejor clima.
- Satisfacción con los cambios generados por el sistema.
- Justificación de la tarea del Bibliotecario.
- Estamos mejor que otras bibliotecas.
- Buena relación con la Dirección.
- Mejoramos más allá del sistema de Calidad.
- Acostumbramiento, sensación de que es algo ya incorporado.

Puntos pendientes de revisión***Urgencias, sensaciones, contingencias:***

- Tensión y nerviosismo previo a las auditorías.
- Clima de estrés.
- Sensaciones respecto a que el sistema de calidad excede la función del bibliotecario
- Sensación de sobrecarga de tareas.

Ciclo del proceso:

- Insumo de tiempo.

Respecto al sistema de registro/indicadores:

- Resulta molesto tener que hacer un CAP. (Causa-Acción-Prevención)
- Registro de las No Conformidades, es complicado su seguimiento.



c. *Auditor de IRAM MEDITERRANEA: Ing. Antonio Suárez*

El Ing. Suárez es auditor del IRAM desde el año 1992. Ha auditado la BM, en el 2005, 2008, 2009, 2010 y 2011. Entrevista realizada 2 de junio 2011. (Se han seleccionado los párrafos más relevantes de la entrevista en forma textual).

La organización

- La considero la auditoría más valiosa de los últimos 6 años, porque tenía hasta ese momento (2005) una experiencia interesante en evaluar organizaciones diferentes, que hacen productos tangibles, o eventualmente alguna organización que hiciera servicio al público, pero la biblioteca se salía de lo habitual, esto que yo siempre he catalogado como gente rara.
- Otra cosa que me llamó mucho la atención como organización, es primero que lo hacen voluntariamente, no es un requisito exigido por el cliente. Los usuarios que vienen a leer, no dicen si no están certificadas no venimos. Y eso es otra cosa que también asombra. Porque una biblioteca, como esta, y en un ámbito universitario dedicado más a lo humanístico que a lo técnico, yo la veía como algo totalmente exótica, totalmente loca diría. Y en eso por ejemplo, verlos que se largan a certificar y a meterse en el tema sin ninguna presión, le da mayor mérito. Que yo sepa no vino el rector y les dijo ustedes deben certificar. Eso es valioso porque marca toda una señal muy fuerte sobre una postura, sobre una convicción. Otra cosa que por ejemplo me llamo también la atención, fue que aun en el cambio de autoridades, se sigue viendo valioso el tema, que no es habitual en las organizaciones públicas, que cambian de gobierno, no hay forma de sostenerlo.

Los procesos

- Los procesos los describen como se hacen realmente y los escriben y los analiza quien lo hace, si hay alguna cosa que cambia es más fácil hacerlo quien lo lleva adelante, porque ese es su proceso. Yo estoy acostumbrado a ver algunas organizaciones que lo hacen al revés, plantean como procesos que ya tienen, desde arriba y entonces cuando llegan a bajarlo, la gente no lo siente propio.
- Un proceso por ejemplo como el de preservación, desde mi punto de vista mío, en ese momento, era un proceso rarísimo. La fabricación de cajas para conservar libros o la limpieza de las hojas, por ejemplo. Y entonces, se me abrió la cabeza al entender una cosa. La norma, dice en prefacio, dice que es aplicable a cualquier organización, con cualquier finalidad, de cualquier tamaño, y uno hace fe de eso y lo cree, el problema es cuando se lo enfrenta, En este caso es algo artesanal, no hay producción en serie. Y como se detecta una no conformidad. Si, en los procesos de servicios al público, eso es muy normal, ahí hay que tener cuidado



con el producto no conforme. En control de autoridades, cual sería un producto no conforme, que confunda a Borges con Sábato, o sea, son procesos donde hay toda una cuestión de conocimiento, un saber, que es difícil de encontrar, se puede equivocar seguro pero es difícil de encontrar.

Política de calidad

- Pero, lo que me ha llamado la atención, en la última auditoría, (2011) cuando se hace el cambio de política, la política normalmente la fija la alta dirección, porque la misión y la visión son de la dirección, y la política fija los lineamientos y marca el futuro. No es normal, bastante anormal, diría yo, que la Dirección consulte a los dirigidos sobre la política, que les pida que participen y que hagan todo un análisis de lo que pasó, de cómo se ven. Es óptimo. Muchas organizaciones tienen el problema cuando arrancan con esto, lo hacen al revés, empiezan desde arriba y esto arranca de abajo, como dice la canción, crece desde el pie. Una política consensuada que es nuestra, porque hemos participado, la dijimos nosotros, la hace más creíble y es mucho más probable que se cumpla.

Norma ISO9001:2008

- La norma se revisa cada cinco años aproximadamente empieza el proceso de revisión, y en el sexto año de vigencia sale una nueva versión. Cuando había comenzado el proceso de revisión de la versión 2000 que terminó siendo 2008, yo tenía la ilusión de ver cambios por ejemplo en lo que hace a la capacitación o algún cambio que pusiera más énfasis en el caso de la seguridad de las personas, pero no se dio. Pero realmente si se hubiera dado, la hubiera sentido a la norma, más mía, más cerca de mis sentimientos.

Herramientas de la calidad

- La mayoría de las herramientas de calidad para nosotros son viejas como el tema del diagrama de causa-efecto de Ishikawa es del año 40 o el AMFE (Análisis Modo de Falla), por ejemplo, es una herramienta viejísima, que la desarrolla el ejército de los Estados Unidos, la toma después la industria automotriz y ahí ha permanecido como en un limbo, hasta que de pronto, uno la ve aplicada en una cosa tan alejada de lo automotriz, como es la biblioteca, y entonces vuelve a ser la revelación. Yo creía en la norma, pero ahora estoy seguro, eso es un poco el valor que tiene para mí esa auditoría. El IRAM tiene un montón de clientes, algunas bibliotecas, pero digamos que eso fue para mí en lo personal.

La Auditoría



- La preparación de la auditoría obedece a ver que clase de autoría es, cual es el enfoque de la adecuación a la norma, la visión de la mejora, el análisis de los datos. Comprender el sistema de biblioteca obedece a dos cosas; primero haber tenido mucha experiencia antes como auditor, eso da flexibilidad. La condición es ir desnudo de prejuicios, voy a ver que han hecho, no voy pensando en que han hecho, en que voy a buscar, es decir me despojo de los prejuicios, Esto significa ir sin preconceptos, sin ideas de cómo debería ser, vamos a ver. Además me ayudo mucho fue el asesor (Ing. Zanazzi), el sistema de calidad que tuvieron ustedes habrían hecho un muy buen trabajo .en el sentido de que había mucha unidad de criterios, y ese criterio era mayoritariamente de ustedes y entonces lo pudieron explicar. Yo creo que en ese caso, esa unión, esa simbiosis entre ustedes y los asesores, ellos lograron hacer que ustedes vieran su sistema y al tener claro, fue fácil explicarlo, y yo que venía con la mente en blanco fue fácil que lo entendiera. Acá el sistema es de ustedes y los asesores son cada vez más prescindibles.

Sistema de Gestión de Calidad Propio

- En algunos casos, alguna organización y en organizaciones que hacen cosas de las cuales yo puedo decir que soy un experto, se me hacen hasta difícil de entender, porque son enredadas. Porque lo que han hecho es un mal acuerdo entre la visión de un consultor, que vende un sistema enlatado, que le saca los logros, y la poca claridad que tienen del otro lado, entonces cuando te quieren explicar eso, pasa que el que te lo explica no está totalmente convencido de lo que te está explicando, acá el sistema es de ustedes.

d. Secretario de Planificación y Gestión Institucional de la UNC: Dr. Sergio Obeide

Sergio Obeide. Es doctor en Economía. Su opinión se basa en la propia experiencia, ya que no ha realizado un estudio de impacto sobre el caso de BM. Además de conocer las normas ISO, tiene el Diploma de certificador. Entrevista realizada 7 de junio 2011. (Se han seleccionado los párrafos más relevantes de la entrevista en forma textual)

- Fundamentalmente se siente que ha mejorado la imagen de BM , se la ve con otros ojos, creo que la mejora en la calidad de los servicios, en términos de innovación, los cambios muy importantes han impactado en la opinión pública, sobre todo en algunos sectores de la investigación
- La certificación de las normas ISO 9001 constituye un hecho aislado en la Universidad. Las Universidades no tienen tradición de certificación, sólo algunos casos aislados. El mismo término de “calidad” fue objeto de un profundo debate en los años 90 y una de las críticas a la Ley de Educación Superior. Hoy la



evaluación en las Universidades es obligatoria, está legitimada la CONEAU, la evaluación institucional y la acreditación de carreras.

- Hay un camino muy largo y dificultoso en la certificación con normas ISO, a pesar que se hizo un esfuerzo desde las normas para adaptarse, no ha sido la herramienta utilizada por los académicos y los investigadores, se aplican metodologías propias y muchos no están de acuerdo. Si es válida en sectores como por ejemplo los laboratorios de investigación, las bibliotecas y ámbitos administrativos.
- El Programa de Mejora Continua del Área de Recursos Humanos, dependiente de esta Secretaría no trabaja para certificar, si bien participan del espíritu de las Normas ISO 9001. Realizan un diagnóstico, se identifican los problemas de los procesos y se trata de buscar el camino para solucionar los problemas. Pero no termina en la certificación. Se debe preparar para certificar y eso significa más trabajo, no se lo debe tomar como una cruzada. Requiere verle la utilidad, debe haber una motivación, a veces dificultoso con grupos de personas que están disconforme con su trabajo, debe haber un clima institucional adecuado, La importancia de certificar es una forma de comprometer a la gente, que no la percibe como un beneficio personal sino institucional. La norma ISO es una herramienta importante, pero inviable hoy en la mayoría de los sectores de la Universidad

e. Secretario de Asuntos Académicos de la UNC: Dr. Gabriel Bernardello

Es doctor en Biología y Miembro de la Academia Nacional de Ciencias de Córdoba. Entrevista realizada 8 de junio 2011. (Se han seleccionado los párrafos más relevantes de la entrevista en forma textual)

- La certificación de las normas ISO 9001:2008, hablan de la calidad que tiene la BM y el nivel organizacional. debería ser un orgullo para la Universidad. Eso es una realidad, pero al usuario no le interesa si está certificada o no, La certificación de la BM es una cosa puntual y un hecho aislado, pero eso no quiere decir que sea una cuestión menor. Es una exigencia para el personal, pero al mismo tiempo me parece que si lo hacen, lo han hecho y han tenido éxito, es porque consideran que es algo de valor para la BM. Hay un montón de trabajo extra, pero estoy convencido que lo hacen por un lado con gusto y por otro con el compromiso que la BM exige. Totalmente apoyo la nueva certificación del año 2012, sino quedan afuera del sistema, deberían sostenerla en el tiempo más allá de las gestiones en el Rectorado.



Conclusiones

Se destacan como mejoras significativas los cambios en la estructura organizacional, la gestión por procesos, el aprendizaje organizacional y la satisfacción del usuario.

Personal está identificado con la continuidad del SGC, pero considera que hay una sobrecarga en el trabajo, y que se vive situaciones de nerviosismo y stress en los días previos a la certificación.

Todos los entrevistados coincidieron que al usuario no le interesa si la Biblioteca está certificada o no, sólo quiere un buen servicio

Se señala que se hace voluntariamente, ya que no es un requisito exigido por el cliente y no hay presión para hacerlo.

El proceso de certificación tiene una continuidad, desde el año 2005 y sigue vigente hasta 2012. Las autoridades lo siguen apoyando a pesar de considerarlo un hecho aislado en la UNC, pero no por eso es una cuestión menor.

Las universidades no tienen tradición de certificar, los procesos académicos y de investigación tienen herramientas propias.

Bibliografía

Amaru Maximiano, A.C. (2009). *Fundamentos de administración: Teoría general y proceso administrativo*. México: Pearson Education

Bestani, R. (2011) Entrevista al Ing. Antonio Suárez: auditor del IRAM. Córdoba. Inédito.

Bestani; R. (2011) . *Entrevista al Dr. Sergio Obeide. Secretario de Planificación y Gestión Institucional de la UNC*. Córdoba. Inédito

Bestani; R. (2011) . *Entrevista al Dr. Gabriel Bernardello. Secretario de Asuntos Académicos de la UNC*. Córdoba. Inédito.

Biblioteca Mayor. Universidad Nacional de Córdoba.(2011) *Manual de calidad*. Córdoba : Biblioteca Mayor

Chiavenato, I., (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México:Mc Graw Hill

Evans, J.; Lindsay, W. (2009). *Administración y control de la calidad*. México: Cengage Learning.



Gil Estalló, M.A. (1999) *Dirigir y organizar en la sociedad de la información*. Madrid: Pirámide

López Yépes, J (2002) *Manual de ciencias de la documentación*. Madrid : Pirámide

Montenegro,G.; Schroeder, I.; Villagra, J. (2010) *.Sistema de Calidad: sondeo clima interno*. Córdoba: Secretaría de Planificación y Gestión Institucional. Área de Recursos Humanos. Programa de Mejora Continua.

-Solimine,G; Di Domenico,G.; Pérez Pulido, M. (2010) *Gestión y planificación de bibliotecas*. Buenos Aires : Alfagrama.

-Pérez Pulido, M.; Herrera Morillas, J.L. (2005) *Teorías y nuevos escenarios de la biblioteconomía*. Buenos Aires: Alfagrama.