



● ●
Escuela de
Bibliotecología

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA
FACULTAD DE FILOSOFÍA Y HUMANIDADES
ESCUELA DE BIBLIOTECOLOGÍA**

Gestión de calidad en bibliotecas.

**Un estudio exploratorio-descriptivo sobre bibliotecas argentinas con
certificación de la Norma ISO 9001-SGC**

Trabajo Final de Grado para optar por el título de Licenciada en Bibliotecología
y Documentación

Autora: CORRAL, Florencia

Directora: DISDERI, Judith

Co-directora: VERDE, Marcela

2022



Presentación de Tesis FFyH - RDU está distribuido bajo una [licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)
<https://rdu.unc.edu.ar/>

Resumen

El presente Trabajo Final de Grado plantea como problema de investigación, cuáles son las buenas prácticas que garantizan la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad -en adelante SGC- y su posterior certificación en bibliotecas argentinas, bajo la Norma ISO 9001. Por esto se desarrolla un relevamiento entre ocho bibliotecas argentinas, en su mayoría universitarias, de las cuales el 50% mantiene la certificación vigente. Así, se lleva a cabo un estudio exploratorio-descriptivo, referido a la temática abordada desde tres dimensiones; a saber: normalización, certificación, mejora continua y gestión de riesgos, éstas dos últimas agrupadas en una sola dimensión. La calidad en los servicios prestados por las bibliotecas se ha vuelto un desafío para su crecimiento e innovación. Poniendo en el centro de la escena al usuario, todo sistema de gestión de calidad implica una profunda revisión y discusión acerca de temas centrales como los objetivos de cooperación, colaboración y asociación y conceptos tales como liderazgo, planificación estratégica, calidad y evaluación de los servicios, normas internacionales para la certificación y/o recertificación, gestión de riesgos, entre otros. Ahora bien, ciertamente, no todas las bibliotecas buscan certificar dentro de estándares, pero eso no impide acceder a buenas prácticas de calidad desde el servicio que brindan. El aporte que pretende realizar esta investigación es ser una guía de buenas prácticas en gestión de bibliotecas, destinada a quienes cumplen sus funciones dentro de las mismas y puedan exponerlas como objetivo de calidad frente a las autoridades de gestión.

Palabras clave: bibliotecas, Sistema de Gestión de Calidad, Norma ISO 9001, normalización, certificación, mejora continua y gestión de riesgos, buenas prácticas.

Abstract

The present Final Degree Project raises as a research problem, what are the good practices that guarantee the implementation of a Quality Management System -hereinafter QMS- and its subsequent certification in Argentine libraries, under the ISO 9001 Standard. For this reason, a survey is carried out among eight Argentine libraries, mostly university, of which 50% maintain current certification. Thus, an exploratory-descriptive study is carried out, referring to the topic approached from three dimensions; namely: standardization, certification, continuous improvement and risk management, these last two grouped in a single dimension. The quality of the services provided by libraries has become a challenge for their growth and innovation. Putting the user at the center of the scene, any quality management system implies a deep review and discussion about central issues such as objectives of cooperation, collaboration and association and concepts such as leadership, strategic planning, quality and evaluation of services, international standards for certification and / or recertification, risk management, among others. Now, certainly, not all libraries seek to certify within standards, but that does not prevent access to good quality practices from the service they provide. The contribution that this research intends to make is to be a guide to good practices in library management, aimed at those who fulfill their functions within them and can present them as a quality objective to the management authorities.

Keywords: libraries, Quality Management System, ISO 9001 Standard, standardization, certification, continuous improvement and risk management, good practices.

Agradecimientos

A la Universidad Nacional de Córdoba.

A la Facultad de Filosofía y Humanidades.

A la Escuela de Bibliotecología.

A mi Directora, Judith Disderi y Co-directora, Marcela Verde por su invaluable aporte en la guía y acompañamiento para la elaboración de esta investigación.

A las bibliotecas que participaron activamente, compartiendo información, respondiendo puntualmente la entrevista y la encuesta, aportando críticas constructivas, sugerencias de mejora y, por sobre todo una colaboración atenta para que este Trabajo Final llegara a buen puerto: Biblioteca Central “Profesor Nicolás Matijevic” de la Universidad Nacional del Sur, Biblioteca del Congreso de la Nación, Biblioteca del Instituto Nacional de la Propiedad Industrial, Biblioteca “Leopoldo Marechal” de la Universidad Nacional de La Matanza, Biblioteca Mayor de la Universidad Nacional de Córdoba, Biblioteca y mediateca pública municipal “Manuel Belgrano” de la Municipalidad de Godoy Cruz, Mendoza, Sistema de Bibliotecas de la Universidad Católica de Córdoba, Sistema de Bibliotecas de la Universidad Nacional de Jujuy.

A mi familia. Mis padres Vanina y Darío. A Facundo. A Gabriela.

Índice

Introducción general	7
Capítulo 1: Evolución del concepto de calidad. Sistema de gestión de calidad.	11
Introducción	11
1.1. Distintos posicionamientos teóricos sobre el movimiento por la calidad	11
1.1.1. El concepto de calidad en la actualidad	14
1.2. Gestión de calidad	17
1.2.1. Gestión de calidad en los servicios	20
Conclusión	24
Capítulo 2: Sistema de Gestión de Calidad y Norma ISO 9001.	26
Introducción	26
2.1. Gestión de calidad en bibliotecas	26
2.2. Sistema de Gestión de Calidad	30
2.3. Norma ISO 9001-SGC-	32
2.3.1. Certificación	38
Conclusión	41
Capítulo 3: Descripción de las bibliotecas argentinas seleccionadas.	43
Introducción	43
3.1. Biblioteca Central “Profesor Nicolás Matijevic” de la Universidad Nacional del Sur – UNS-	44
3.2. Biblioteca del Congreso de la Nación -BCN-	45
3.3. Biblioteca del Instituto Nacional de la Propiedad Industrial -INPI-	46
3.4. Biblioteca “Leopoldo Marechal” de la Universidad Nacional de La Matanza - UNLAM-	47
3.5. Biblioteca Mayor de la Universidad Nacional de Córdoba -BM-	48
3.6. Biblioteca y mediateca pública municipal “Manuel Belgrano” de la Municipalidad de Godoy Cruz, Mendoza –BGC-	50
3.7. Sistema de Bibliotecas de la Universidad Católica de Córdoba -UCCb-	51
3.8. Sistema de Bibliotecas de la Universidad Nacional de Jujuy -UNJu-	52
Conclusión	53
Capítulo 4: Presentación y análisis de los datos	55
Introducción	55
4.1. Metodología implementada	55

4.2. Relevamiento y presentación de los datos	55
4.2.1. Dimensión Normalización	59
4.2.2. Dimensión Certificación	65
4.2.3. Dimensión Mejora Continua y Gestión de Riesgos	68
4.3. Interpretación de los datos	70
4.3.1. Dimensión Normalización	70
4.3.2. Dimensión Certificación	73
4.3.3. Dimensión Mejora continua y gestión de riesgos	75
Conclusión	78
Capítulo 5: Una guía de buenas prácticas en gestión de bibliotecas	80
Introducción	80
5.1. Buenas prácticas: definición y presentación de la guía	80
5.2. Resultados de la encuesta de nivel de comprensión y aplicabilidad de la Guía	84
5.3. Nueva Guía de Buenas Prácticas en Gestión de Bibliotecas incluyendo las sugerencias de mejora	92
Conclusión	95
Conclusión general	97
Referencias bibliográficas	101
Anexos	108
Anexo N°1: Pedido formal a bibliotecas	109
Anexo N°2: Mapeo de las variables y preguntas definidas para la entrevista realizada de acuerdo a cada dimensión y su relación con los aportes teóricos correspondientes	110
Anexo N°3: Modelo de Encuesta	117
Lista de Tablas y Gráficos	
Tabla N° 1: Aportes de los principales teóricos de la calidad.	12
Tabla N° 2: Conceptos de calidad.	14
Tabla N° 3: Conjunto de Normas ISO 9000. Elaboración propia.	33
Tabla N° 4: Ventajas y desventajas de certificar un SGC. Elaboración propia.....	40
Tabla N° 5: Datos relevantes. Elaboración propia. Datos relevados a diciembre de 2021. ...	53
Tabla N° 6: Certificaciones por año y versión. Elaboración propia. Datos relevados a diciembre de 2021.....	54
Gráfico N° 1: Diagrama de las tres calidades.	24

Gráfico N° 2: Retroalimentación en el sistema de gestión de calidad.....	36
Gráfico N° 3: Información documentada. Elaboración propia.	38
Gráfico N° 4: Dimensión Normalización. Elaboración propia.....	85
Gráfico N° 5: Dimensión Certificación. Elaboración propia.....	88
Gráfico N° 6: Dimensión Mejora Continua y Gestión de Riesgos. Elaboración propia.	90

Lista de abreviaturas y siglas

BCN: Biblioteca del Congreso de la Nación

BM: Biblioteca Mayor de la Universidad Nacional de Córdoba

BGC: Biblioteca y mediateca pública municipal “Manuel Belgrano” de la Municipalidad de Godoy Cruz

GCT: Gestión de la Calidad Total

INPI: Instituto Nacional de la Propiedad Industrial

IRAM: Instituto Argentino de Normalización y Certificación

ISO: Organización Internacional de la Normalización

ISO/CT: Organización Internacional de la Normalización / Comité Técnico

IQNET: Red Internacional de Certificación

PHVA: Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (herramienta de gestión)

RAE: Real Academia Española

SGC: Sistema de Gestión de Calidad

TIC's: Tecnologías de la Información y la Comunicación

UCC: Universidad Católica de Córdoba

UCCb: Sistema de Bibliotecas de la Universidad Católica de Córdoba

UNC: Universidad Nacional de Córdoba

UNLAM: Universidad Nacional de La Matanza

UNJu: Universidad Nacional de Jujuy

UNS: Universidad Nacional del Sur

OAA: Organismo Argentino de Acreditación

Introducción general

En los últimos años, la información y su uso han traído un cambio de paradigma frente a la generación de la misma. Lo que hasta hace un tiempo sólo se obtenía de los libros, en la actualidad del siglo XXI, son múltiples las plataformas de las cuales obtener información académica.

Esta realidad ha impuesto a las bibliotecas un proceso de innovación de gran significado y relevancia, a saber, la acreditación de la calidad de sus servicios. Este repensar en las actividades que realizan dentro de ellas, así como la valoración que sobre la misma tienen los usuarios, impuso –de alguna manera- evaluar la eficiencia y eficacia de los procesos emprendidos. Por otro lado, el impacto de la biblioteca tanto en la organización donde se encuentra inserta, como la comunidad socio-cultural que la rodea, renovó la experiencia de estas organizaciones.

Introducir la gestión de calidad en las bibliotecas no ha resultado tarea sencilla, dado que ha implicado, no sólo la capacitación de su personal, sino poner en discusión: objetivos de cooperación, colaboración y asociación; conceptos tales como liderazgo, planificación estratégica, calidad y evaluación de los servicios, normas internacionales para la certificación, sistema de gestión de calidad, entre otros.

Ahora bien, certificar y/o recertificar dentro de los parámetros establecidos por la Norma ISO 9001, contar con una buena infraestructura, buena dotación en colecciones de libros, personal idóneo y servicios de calidad puede no ser suficiente para considerar a las bibliotecas como organizaciones de excelencia. Esto puede suceder si no se pone en el centro de la escena al usuario, quien, en este nuevo paradigma ocupa un lugar altamente significativo. A la vez, queda establecido que, la certificación y/o recertificación, no garantizan por sí solas, bibliotecas de excelencia.

Por lo expresado hasta aquí, el problema de investigación se plantea como sigue: cuáles son las buenas prácticas que garantizan la implementación de un SGC y su posterior certificación en bibliotecas argentinas, bajo la Norma ISO 9001.

Para desarrollar el problema planteado, el objetivo general que se presenta implica analizar, dentro del marco de la Norma ISO 9001 Sistema de Gestión de Calidad -en adelante SGC-, las buenas prácticas en las bibliotecas argentinas que han obtenido la certificación, más allá de la vigencia actual de la misma. Este objetivo general se operacionaliza en los siguientes objetivos específicos: identificar los requisitos de la Norma ISO 9001-SGC aplicable a las bibliotecas; describir las características generales de las bibliotecas seleccionadas y su SGC; dar cuenta del proceso de implementación de un SGC en las bibliotecas seleccionadas como estándares de buenas prácticas; elaborar una Guía de Buenas Prácticas en Gestión de Bibliotecas como referente para otras unidades de información; relevar mediante encuesta -a las ocho bibliotecas- la comprensión y aplicabilidad de la Guía.

El tipo de estudio que se utiliza a los fines de desarrollar el presente trabajo de investigación es de tipo exploratorio-descriptivo. Por ello es necesario delimitar los ámbitos temporal y espacial del objeto de estudio. De acuerdo a lo reseñado en líneas precedentes, el tiempo en el que se estudia el problema de investigación es en el año 2021. El ámbito espacial del objeto abarca la República Argentina, y para ello se toma como criterio de inclusión a las bibliotecas que han certificado la Norma ISO 9001-SGC, independientemente de su actual vigencia.¹ En total, el universo abordado remite a ocho bibliotecas, a saber: Biblioteca Central “Profesor Nicolás Matijevic” de la Universidad Nacional del Sur, en Bahía Blanca; Biblioteca del Congreso de la Nación; Biblioteca del Instituto Nacional de la Propiedad Industrial; Biblioteca “Leopoldo Marechal” dependiente de la Universidad Nacional de La Matanza; Biblioteca Mayor de la Universidad Nacional de Córdoba; Biblioteca y mediateca pública municipal “Manuel Belgrano” de la Municipalidad de Godoy Cruz, Mendoza; Sistema de Bibliotecas de la Universidad Católica de Córdoba; Sistema de Bibliotecas de la Universidad Nacional de Jujuy².

Asimismo, la estrategia metodológica es de tipo cualitativa, dado que, no pretende exhaustividad estadística sino más bien, profundización de los aspectos teóricos que refieren a la problemática planteada. Para ello, se hace necesaria una recopilación y análisis de datos

¹ *Nota de la autora:* El presente estudio no contempla bibliotecas que han certificado con otro organismo ajeno a IRAM. Tampoco comprende bibliotecas que se encuentran incluidas dentro de la certificación de la institución que la contiene.

² *Nota de la autora:* Durante la elaboración y presentación del Proyecto de Investigación, eran nueve bibliotecas las contactadas para esta investigación. Pero una finalmente no pudo participar. Las bibliotecas contactadas surgieron de una investigación previa en Internet: las certificadas en la página de IRAM y el resto por relevamiento de noticias, teniendo en cuenta que IRAM no accedió a proporcionar esa información.

bibliográficos -de fuentes primarias y secundarias- a los fines de ampliar el conocimiento sobre la temática abordada. A la vez se realizará una entrevista semiestructurada dirigida a la persona encargada del SGC de cada una de las unidades de información, a las que se ha accedido por pedido formal y se obtuvo la conformidad para colaborar. La entrevista se articula en tres dimensiones: normalización, certificación, mejora continua y gestión de riesgos. Para finalizar, y en base al análisis de los datos recabados, se pretende extraer las buenas prácticas desarrolladas por las unidades entrevistadas, que constituirán la guía de buenas prácticas en gestión de bibliotecas elaborada como contribución académica desde esta investigación. Además, se acompaña de una encuesta de comprensión y aplicabilidad sobre la guía de buenas prácticas, realizada a las bibliotecas consultadas, y sobre la cual también se presentan los resultados obtenidos.

De esta manera, el presente Trabajo Final de Grado se organiza como sigue: en el Capítulo 1 se presenta el concepto clave de calidad, desde un enfoque histórico hasta la actualidad, considerando sus aportes teóricos frente a la realidad de la calidad en los servicios; en el Capítulo 2 se recorre el Sistema de Gestión de Calidad y Norma ISO 9001:2015 dentro del servicio de las bibliotecas particularmente, hasta llegar a otros conceptos clave de esta investigación, como son el de certificación y el de gestión de riesgos; en el Capítulo 3 se describen las ocho bibliotecas –objetos de estudio-, destacando parte de su historia, misión, visión, servicios y procesos de certificación; a lo largo del Capítulo 4 se presentan los datos obtenidos de las entrevistas realizadas a las ocho bibliotecas para cerrar con el análisis e interpretación de los resultados; en el Capítulo 5 se realiza la Guía de Buenas Prácticas en Gestión de Bibliotecas -aporte académico de esta investigación- destinada a quienes cumplen sus funciones dentro de las mismas y pueden exponerlas como objetivo de calidad frente a las autoridades de gestión. Conjuntamente se presentan los resultados obtenidos de una encuesta -sobre el nivel de comprensión y aplicabilidad de la guía de buenas prácticas- realizada a las ocho bibliotecas consultadas y cuyos resultados permiten resignificar y mejorar el planteo inicial de la guía en una nueva versión. Finalmente se arriba a la conclusión general.

La elección de la temática referida a la gestión de calidad en bibliotecas se justifica porque las buenas prácticas son las que deben implementarse para certificar la calidad. Las seleccionadas y en el marco de la norma ISO 9001, ya atravesaron el proceso más exhaustivo de implementación de un SGC y su visibilización es relevante. Al mismo tiempo, proponer

una guía de buenas prácticas en gestión de bibliotecas, podría ser de utilidad para aquellas que, con o sin planes de certificación, pretendan mejorar sus procesos y la satisfacción de los usuarios.

Capítulo 1: Evolución del concepto de calidad. Sistema de gestión de calidad.

Introducción

En este primer capítulo, se presenta la calidad como concepto clave que define el perfil de esta investigación. Al mismo tiempo, se realiza un recorrido por los diferentes posicionamientos teóricos y enfoques históricos sobre el término, hasta la actualidad. Por último, se introduce el concepto de gestión de calidad y, en particular, en lo que refiere a calidad en los servicios.

1.1. Distintos posicionamientos teóricos sobre el movimiento por la calidad

De acuerdo a los aportes de Camisón, Cruz y González (2006, p. 125) *“la preocupación de las organizaciones por la calidad de los productos que elaboran no nace en un momento preciso de la historia”*, sino que se trata de una problemática que ha tenido lugar en el mundo empresarial desde hace tiempo. En este sentido, la calidad ha estado presente, de manera implícita e inconscientemente para el hombre, desde el momento en que éste producía de manera artesanal sus herramientas, su alimento y su vestimenta. Se trata de un atributo casi innato del ser humano, que proviene de su vínculo con el resultado de su trabajo, de allí su deseo de perfeccionamiento y superación que ha dado lugar a tantos avances culturales y tecnológicos (Texidor, 2009).

En este sentido, Perelló (2008, p. 39) afirma

(...) aunque la calidad como objetivo social es tan primitiva que puede considerarse una de las constantes de la condición humana, el concepto de calidad, asociado a los productos industriales, como cuerpo doctrinal aplicable a cualquier faceta de la actividad humana, apareció a finales del siglo XIX y se ha desarrollado espectacularmente a lo largo del pasado siglo XX.

El origen del movimiento por la calidad, y el interés real por su investigación y producción de marcos teóricos, tienen lugar y fecha de origen. Según Gutiérrez Pulido (2010, p. 5) el movimiento por la calidad nació *“en las dos primeras décadas del siglo XX en Estados Unidos, se difundió a Japón en los años 40-50, para regresar mejorado a Occidente en el decenio de 1970”*, siendo a partir de 1980 donde la calidad comienza a tener una presencia más internacional, fruto de la globalización.

La calidad no es un término que se caracterice por ser estático como puede verse en el apartado siguiente; por el contrario, ha evolucionado, sobre todo a lo largo del siglo XX, dando lugar a la construcción de distintos enfoques o modelos teóricos que se han perpetrado como etapas de lo que algunos autores denominan “movimiento de calidad”. Dentro de este movimiento han tenido lugar distintos teóricos, como se muestra en el Tabla N°1, reconocidos como los “maestros de la calidad”, cuyos aportes supusieron grandes cambios en las organizaciones. No obstante, cada uno de ellos se concentra en el producto.

Lo que es posible observar en la Tabla N°1 (Texidor, 2015, p. 198), es una sintética nómina sobre los aportes teóricos –en forma cronológica-, abarcando todo el siglo XX. Como se advierte van cambiando estos enfoques y se va dotando de distintas herramientas o métodos -como el concepto “*cero defectos*”, *diagrama causa-efecto*”, el ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar -en adelante PHVA- muchas de ellas utilizadas en la actualidad. Ningún teórico es el que define por excelencia al concepto de calidad abordado, sino que, más bien, todos realizan aportes pertinentes que, en conjunto, hacen a una visión global del movimiento por la calidad.

Autor	Fecha	Aportes
Deming	1900-1993	Control estadístico de procesos. Compromiso permanente de la alta dirección. Motivación al personal Difusión del ciclo PHVA Conformidad del producto con sus especificaciones y conocimiento de la variación. Relaciones de lealtad y confianza con los proveedores.
Juran	1904-2008	Desempeño estable de los procesos. Calidad como adecuación al uso. Costos de la calidad (fallas internas y externas) Trilogía de la calidad (planificación, control y mejora).
Feigenbaum	1922-2014	Control total de la calidad Costos de la calidad (evaluación, prevención y fallas)
Crosby	1926-2001	Cero defectos (hacer las cosas bien desde el primer momento). Conformidad del producto con sus especificaciones. Conciencia colectiva hacia la calidad. Capacitación del personal.
Ishikawa	1915-1989	Desarrollo de herramientas de gestión (diagrama causa-efecto o “espina de pescado”) Círculos de calidad
Taguchi	1924-2012	Enfoque en el diseño con calidad aceptable evitando la variabilidad. Costos de calidad para la sociedad.

Tabla N°1: Aportes de los principales teóricos de la calidad.

También es posible seguir el movimiento sobre la calidad, a partir de los aportes de los autores que se vienen analizando en este trabajo, como lo son Gutiérrez Pulido, 2010; Texidor, 2009; Camisón Cruz y González, 2006; entre otros. Sumando a la Tabla N°1, coinciden en que hay cuatro etapas del movimiento sobre la calidad, a saber y parafraseando a los mismos:

1. Inspección (1890-1910): se caracterizó por realizar el control del producto al final del proceso de producción, es decir sobre el producto terminado. Simplemente se separaba el producto defectuoso o no conforme, para que el mismo no llegara al cliente. Suponía grandes pérdidas económicas.

2. Control estadístico de los procesos (1920-1940): se centra en la vigilancia de los procesos para prevenir errores sin tener pérdidas económicas, detectando causas comunes (internas) y causas especiales (externas). Consiste en seleccionar de manera aleatoria determinada cantidad de productos y analizarlos mediante las tablas de muestreo con niveles aceptables de calidad.

3. Aseguramiento de la calidad (1950-1970): se coloca a la calidad como aspecto central en la organización y se destaca el compromiso de la Alta Dirección. Se desarrolla el concepto “costos de calidad” y el ciclo PHVA.

4. Gestión de la Calidad Total (1980-2000) -en adelante GCT-: la calidad se constituye como una filosofía que atraviesa toda la organización, orientada a la satisfacción de las necesidades de sus usuarios o clientes.

Cabe agregar aquí que, el marco que brinda el ciclo PHVA, permite gestionar sobre los riesgos, asegurando un proceso de evaluación de los mismos, actualizándose en forma permanente.

Al respecto, Gutiérrez Pulido (2010, p. 10) destaca, al analizar las distintas etapas del movimiento por la calidad, que

(...) cada etapa se ha construido sobre la siguiente, es decir, una nueva etapa es la mezcla de los mejores métodos, prácticas e ideas de las etapas anteriores, más las mejores ideas y prácticas que han generado los profesionales de la calidad y la administración. (2010, p. 10)

Adoptando esta visión, no hay una etapa en la gestión de calidad que sea considerada obsoleta, más bien sería insuficiente al momento de ponerla en práctica en una organización.

Lo que se evidencia es un cambio de orientación: durante la inspección, el foco estaba exclusivamente en el producto; la segunda etapa comienza a orientarse hacia los procesos; el aseguramiento de la calidad se enfoca hacia el sistema y la GCT tiene una clara orientación hacia el sujeto/cliente (Texidor, 2015).

A los fines de la presente investigación, sólo se abordan las etapas Aseguramiento de la calidad y GCT, poniendo énfasis en esta última.

1.1.1. El concepto de calidad en la actualidad

Es posible afirmar que la calidad es un concepto que ha ido evolucionando a lo largo del tiempo y que, aun así, cada etapa de esa evolución no se concretó en una única definición del término. En este sentido, Texidor (2009, p. 19) resalta que *“el término calidad es difícil de definir en el contexto organizacional, principalmente porque se ha mantenido en constante evolución”*, por lo que cada definición debe contemplarse en relación al contexto y la época en la que se sitúa, tal y como puede observarse en la Tabla N°2 elaborada por Camisón (2006, p. 147).

Autores	Enfoque	Acento diferencial	Desarrollo
Platón	Excelencia	Calidad absoluta (producto)	Excelencia como superioridad absoluta, «lo mejor». Asimilación con el concepto de «lujo». Analogía con la calidad de diseño.
Shewhart Crosby	Técnico: conformidad con especificaciones	Calidad comprobada / controlada (procesos)	Establecer especificaciones. Medir la calidad por la proximidad real a los estándares. Énfasis en la calidad de conformidad. Cero defectos.
Deming, Taguchi	Estadístico: pérdidas mínimas para la sociedad, reduciendo la variabilidad y mejorando estándares	Calidad generada (producto y procesos)	La calidad es inseparable de la eficacia económica. Un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste. La calidad exige disminuir la variabilidad de las características del producto alrededor de los estándares y su mejora permanente. Optimizar la calidad de diseño para mejorar la calidad de conformidad.
Feigenbaum Juran Ishikawa	Aptitud para el uso	Calidad planificada (sistema)	Traducir las necesidades de los clientes en las especificaciones. La calidad se mide por lograr la aptitud deseada por el cliente. Énfasis tanto en la calidad de diseño como de conformidad.
Parasuraman Berry Zeithaml	Satisfacción de las expectativas del cliente	Calidad satisfecha (servicio)	Alcanzar o superar las expectativas de los clientes. Énfasis en la calidad de servicio.
Evans (Procter & Gamble)	Calidad total	Calidad gestionada (empresa y su sistema de valor)	Calidad significa crear valor para los grupos de interés. Énfasis en la calidad en toda la cadena y el sistema de valor.

Tabla N° 2: Conceptos de calidad.

En su diccionario, la Real Academia Española (RAE, 2021) explica que la palabra calidad proviene del latín *qualitas/qualitatis* y ofrece diez definiciones, de las cuales, a los fines de este estudio, se extrajeron las primeras tres:

1. *Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor.*
2. *Buena calidad, superioridad o excelencia.*
3. *Adecuación de un producto o servicio a las características especificadas.*

La definición de la RAE es, además de sencilla, muy interesante ya que da cuenta de la variabilidad del término. En este sentido, calidad no supone siempre lo mismo, sino que las propiedades que hacen a la calidad de un producto puede no aplicar a otro; o bien lo que hoy hace a la calidad de un servicio, puede cambiar en el futuro.

En la Norma ISO 9000:2015 se define la calidad como el *“grado en el que un conjunto de características inherentes de un objeto cumple con los requisitos”* (p. 19). En esta Norma se asocia la calidad tanto a productos como a servicios, asegurando que la misma se encuentra *“determinada por la capacidad para satisfacer a los clientes, y por el impacto previsto y el no previsto sobre las partes interesadas pertinentes”* (p. 2). Por lo que una organización que se orienta hacia la calidad promueve una *“cultura que da como resultado comportamientos, actitudes, actividades y procesos para promocionar valor mediante el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes y otras partes interesadas pertinentes”* (p. 2).

En otras palabras, la calidad es un concepto que vincula no solamente al producto o servicio, sino y que, a la vez, se relaciona con clientes, cultura y procesos que atienden a las necesidades epocales en cuestión.

Por su parte, Gimeno Perelló (2008, p. 38) reconoce que 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”*. Al referir a este mundo obsesionado con la calidad, el autor, remite tanto al sector industrial como también al informativo-documental. Y, es en este sentido que, se hace evidente aquella obsesión en la cantidad de productos que, por ejemplo, los servicios ofrecen en demasía a los clientes. En cuanto a servicios virtuales, informativos, documentales, la calidad depende de variables que son propias de cada

actividad, pero casi siempre se busca no sólo calidad, sino y a la vez, rapidez. Por último, aquellos servicios destinados a la producción de bienes culturales, profundizan en el uso de las nuevas tecnologías en detrimento de los contenidos que se repiten tras el formato *remake*³.

Que la calidad se haya convertido en un interés colectivo, empresarial, organizacional no quiere decir que para todos signifique lo mismo. Así, Arriola Navarrete (2006, p. 19) explica que para

(...) El proveedor de un servicio, calidad significa fundamentalmente qué y cómo es ese producto (...). Para el cliente, en cambio, lo importante es para qué le sirve y si respondió a sus necesidades y expectativas (...). Para el empresario lo importante es la relación costo-beneficio.

Entonces, como ya se dijo, la relación con el concepto calidad implica un vínculo cercano entre producto/servicio, cliente/consumidor, empresario/prestador del servicio. Mientras que, para algunos lo relevante es la calidad en sí del producto, para otros es la utilidad y para otros la relación entre el precio y la calidad que dice sostener el producto.

Un aspecto no menor, al definir el término calidad en la actualidad, es la figura del usuario, cliente, consumidor. Texidor (2009, p. 19-20) entiende que la calidad

(...) abarca todas las cualidades con las que cuenta un producto o servicio para ser de utilidad a quien se sirve de él. Por lo tanto, un producto o un servicio se consideran de *calidad* cuando sus características, tangibles e intangibles, satisfacen las necesidades de los usuarios.

Sin lugar a dudas, e independientemente de la definición que se tome de calidad, hay ciertos atributos que son centrales e inherentes al término, en cualquier contexto. En principio, su versatilidad, puesto que se trata de un término que, no sólo está en permanente evolución, sino que varía su definición según el contexto en el que se lo aborde. En segundo lugar, es posible afirmar que las definiciones actuales consideran la satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios como condición excepcional para la existencia de

³ Se entiende por formato *remake*, a la “adaptación o nueva versión de una obra, especialmente de una película” (RAE, 2021).

la calidad. Finalmente, la definición del término ha evolucionado a tal punto que hoy en día la calidad contempla tanto productos como servicios.

Lo cierto es que son variados los enfoques y criterios con los que se puede abordar el término calidad, y las definiciones existentes son cuantiosas. Según Texidor (2015) la diversidad de definiciones da cuenta no sólo de la complejidad del concepto, en sí mismo, su evolución y algunas tensiones entre especialistas. Por esto, sostiene que sería pertinente referir al mismo desde una “visión multiparadigmática” (2015, p. 185). Esto permitiría evitar errores y confusiones ya que el sentido estaría dado en función del contexto particular en el que se pretende definir o comprender la calidad.

Para cerrar este apartado, puede decirse que, asumir al concepto de calidad como un término multiparadigmático, implica aceptar que, los usuarios pueden ser quienes demandan la calidad del producto a quienes los producen, o bien, puede entenderse que, quien produce, genera en los consumidores, necesidades que aquéllos no tienen. Por esto, la calidad, la cantidad y la eficiencia en la gestión de la misma es fundamental para el sostenimiento de los servicios, como, por ejemplo, las bibliotecas, objeto de estudio de esta investigación.

1.2. Gestión de calidad

Avanzando hacia la gestión de calidad y de acuerdo a lo que se viene expresando, Texidor (2015) indica que se trata de un concepto que nace en el mundo empresarial como resultado de la evolución de las técnicas de administración y con el objetivo del uso estratégico de los recursos tanto humanos como materiales. La autora sostiene que “*la gestión de calidad conlleva una ideología, una filosofía, métodos y acciones diseñadas para satisfacer al destinatario a través de la mejora continua.*” (2015, p. 39) En este sentido, se sostiene la relación o vínculo presentado en el apartado anterior respecto de quien presta el servicio y quien lo consume.

De acuerdo con Gimeno Perelló (2008, p. 46), al hablar de gestión de calidad se hace referencia a “*las diligencias de las funciones y prestaciones de un servicio, conducentes a la plena satisfacción de las necesidades bien, muy bien o excelentemente del público o de la entidad*”. En relación a los requisitos de la gestión de calidad, el autor destaca:

- Procesos que garanticen el cumplimiento de las normas de calidad
- Criterios de calidad definidos para todas las actividades a las que se aplica la gestión de calidad
- Procesos cuya conformidad se controle sistemáticamente
- Eliminación de las causas de problemas mediante las intervenciones adecuadas de corrección (2008, p.46)

Por su parte, Gómez Hernández (2002) identifica la gestión de calidad como un modelo organizativo orientado a la satisfacción del usuario, mediante el control y la mejora continua de las actividades y procesos que se llevan a cabo. Contrario a ser una moda, el autor señala que este modelo termina por convertirse en una filosofía organizacional. Tan es así que se torna en requisito básico para todas las empresas y servicios en su presentación como tales.

Es interesante apreciar desde el recorrido del término, que surge con el fin de lograr un posicionamiento empresarial en un sentido más competitivo, termina por transformarse en una filosofía cuyo eje es la satisfacción del usuario y lo que se busca es la excelencia en el proceso y en los resultados.

En la diversidad de definiciones existentes en torno a la gestión de calidad, entonces puede advertirse como una filosofía, un modelo, un proceso o conjunto de herramientas. Buscando unificar tales posicionamientos, Camisón, Cruz y González (2006, p. 54) afirman que la gestión de calidad *“es tanto una estrategia como un proceso. La concepción de la gestión de calidad como una filosofía de dirección deja claro que no puede confundirse con un programa de calidad, que necesariamente ha de tener un principio y un fin”*. Los autores señalan que, a lo largo del tiempo, la gestión de calidad ha ido configurándose como una combinación de ideologías, principios, métodos y técnicas que permite a las organizaciones ponerla en práctica al momento de afrontar sus problemas.

Con el fin de superar la diversidad de conceptualizaciones en torno a la gestión de calidad, Camisón, Cruz y González (2006, p. 211) proponen entender el término como *“un sistema que relaciona un conjunto de variables relevantes para la puesta en práctica de una serie de principios, prácticas y técnicas para la mejora de la calidad”*, identificando tres dimensiones al respecto: *“1. Los principios asumidos que guiarán la acción organizativa. 2.*

Las prácticas incorporadas para implementar esos principios. 3. Las técnicas que harán efectivas esas prácticas.” (2006, p. 211)

Aparece como pertinente, destacar, la presencia del concepto sistema, referido por los autores, a modo de síntesis, de las diversas definiciones que, hasta el momento se han presentado. Entender que la calidad de gestión es un sistema, abarcaría, no sólo un posicionamiento filosófico, un modelo o proceso, un conjunto de herramientas que buscan la calidad en el vínculo servicio-consumidor o cliente. Esta conceptualización va más allá de la mera competencia y apunta a un enfoque más avanzado cuyas bases se presentan en el párrafo siguiente:

(...) orientación a los grupos de interés (incluyendo tanto al cliente como a los empleados y a la comunidad en general) y a su satisfacción, liderazgo de la dirección, integración con la estrategia, enfoque en las personas, búsqueda de ventajas competitivas (sumando eficacia y eficiencia), diseño horizontal y global de la organización, cooperación a lo largo de todo el sistema de valor, mejora continua y aprendizaje (Camisón, Cruz y González, 2006, p. 265).

Todas estas características definen a la GCT y en este sentido, puede sumarse el aporte de Texidor (2015, p. 191), cuando expresa que, la GCT consiste en una *“filosofía continuada de trabajo”* con foco en el cliente y la mejora continua. Para el logro de los objetivos de la organización involucra todos sus sectores: desde la expectativa del usuario, la participación de todo el personal, el compromiso de la alta dirección, hasta los proveedores. En otras palabras, puede advertirse cómo la GCT excede los muros de la organización y se vincula con el exterior y todos aquellos actores involucrados en el proceso, dentro del sistema.

Para finalizar el apartado, los autores mencionados a lo largo del mismo, sostienen que la evolución de la gestión de calidad se distingue por una marcada *“tendencia hacia el desarrollo de visiones más proactivas, estratégicas y globales”* (Camisón, Cruz y González, 2006, p. 78). Proactivas, en tanto se enfoca hacia la prevención y planificación; estratégica, puesto que se centra en la creación de valor; y global, ya que comprende todo el sistema de valor.

Sobre el sistema de gestión de calidad y su vinculación con las bibliotecas y la Norma ISO 9001, se volverá a tratar en el capítulo 2.

Tal y como puede advertirse, los grupos de interés que incluye la GCT, suman al personal y a la comunidad en general frente a la satisfacción respecto de un servicio en particular. Al mismo tiempo, la mención del liderazgo horizontal –en otras palabras, aquello que se reconoce como líder democrático-, desde la dirección, suma eficacia y eficiencia a la organización. En este sentido, la cooperación o el trabajo en equipo o colaborativo, permite a lo largo de todo el proceso mejoras continuas y aprendizajes permanentes para cada uno de los integrantes del servicio y para cada una de las secciones que emprendan un vínculo con los consumidores.

Cabe aclarar que, en el siguiente capítulo se retoman estos aspectos, dada la cercanía de los mismos con la Norma ISO 9001.

1.2.1. Gestión de calidad en los servicios

Al hablar de servicio se hace referencia a *“una prestación de carácter humano (...), que satisface necesidades sociales (...) y que no consiste solamente en la producción de bienes materiales”* (Perelló, 2008, p. 26). Por esto, puede interpretarse que tanto *“la prestación principal de la empresa, así como al conjunto de prestaciones accesorias, de naturaleza cuantitativa o cualitativa, que acompañan a la prestación principal, ya consista ésta en un producto o en un servicio”* puede definir de manera más completa al concepto servicio en sí mismo (Camisón, Cruz y González, 2008, p. 894-895). Como principales características es posible identificar:

- *Intangibilidad.* Todo lo referido a lo intangible en cuanto a los servicios, corresponde a aquello que no se consume como material sino como acto o actividad en sí misma. Por ejemplo, el servicio de préstamo de material bibliográfico es intangible, a pesar de valerse de elementos tangibles -para el caso, libros- para llevarse a cabo.

- *Heterogeneidad.* Los resultados varían según el usuario, el día, el proveedor, afectando a la calidad del servicio.

- *Inseparabilidad.* La producción y el consumo son indisociables siempre y cuando el servicio prestado sea aquel que el cliente reclama o necesita.

● *Carácter perecedero*. Cada servicio ofrecido encuentra en casi todos los casos, la posibilidad de “superarse” con una nueva propuesta de mejora en la calidad. Sin embargo, el cliente encuentra perecedera esa calidad ofrecida ante el nuevo servicio, una vez que adquirió el producto inmediato anterior.

Considerando estas características, Texidor (2015) sostiene –en una definición no poco polémica- que, la calidad en los servicios demanda otro tratamiento –siempre y cuando se trate de servicios tales como los brindados por las bibliotecas-, pues estos difieren de la producción de manufacturas en tanto son intangibles, no ofrecen un resultado físico, dificultando la evaluación de la calidad. Cabe entonces preguntarse la utilidad y viabilidad de las Normas ISO en su conjunto. Sin embargo, concluye en que ambos tienen como principal preocupación las necesidades y expectativas de los usuarios, lo que se verá más adelante.

Según Balagué y Saarti (2014, p. 19),

(...) la gestión de calidad comenzó a tener un impacto en el sector público en los años noventa, adoptando muchos de sus principios (como los cambios en la gestión, el establecimiento de metas y la evaluación de los resultados), del sector privado. (2014, p. 19)

Coincidentemente, es en esta misma época cuando “*la competencia comenzó a desplazarse hacia el ámbito de los servicios*” con la atención al cliente y el surgimiento de empresas exclusivamente de servicios (Solimine, 2010, p. 46).

La calidad se instauró como una tendencia y “*asumió el carácter de estándar operativo y de normativa técnica*” (Solimine, 2010, p. 46). Si bien a nivel teórico los grandes maestros de la calidad no pensaron a la misma aplicada a los servicios, en el año 1983 los catedráticos Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993) comienzan una investigación que dura diez años -hasta la publicación de su libro “*Calidad total en la gestión de servicios*”- y gira en torno a tres preguntas centrales: “*¿qué es la calidad del servicio?, ¿cuáles son las causas de los problemas en la calidad de los servicios?, y ¿qué pueden hacer las organizaciones para resolver estos problemas y mejorar sus servicios?*” (Zeithaml, Parasuraman y Berry, 1993, p. XII)

Así, surgen numerosos estudios y aplicaciones que investigan otros aspectos de la calidad como lo son la satisfacción del cliente, posteriormente del usuario y del ciudadano. También estudian los aspectos tangibles e intangibles de los servicios, la capacidad de relacionarse del personal, aspectos subjetivos de satisfacción del cliente, el impacto de las experiencias de servicio en las expectativas del cliente, entre otros (Solimine, 2010, p. 46-47).

Actualmente, en lo que Balagué y Saarti (2014, p. 15) denominan la

(...) era de los servicios (...) la calidad se ha convertido en un valor indiscutible para las organizaciones. La capacidad de responder a las diversas necesidades y expectativas de los clientes es un factor tan sumamente importante que determina la supervivencia de la organización. (2014, p. 15)

Han surgido múltiples conceptualizaciones en torno a la calidad de servicio. Sin embargo, en cada una de ellas hay dos puntos centrales. Por un lado, el carácter subjetivo de las definiciones, puesto que todas consideran que la calidad es la percepción que el usuario tiene del servicio y el juicio que emite sobre él. Por otro lado, la relatividad que subyace en el concepto, ya que, al depositar el peso en las necesidades y expectativas del usuario, habrá tantas definiciones de calidad como usuarios haya (Camisón, Cruz y González, 2006).

En suma, queda claramente establecido que, habrá tantas definiciones de calidad, como usuarios haya. Esto es así, dada la subjetividad de la percepción que el usuario tiene sobre el servicio al que accede. La calidad de servicio es, por lo tanto, un concepto abierto y en constante definición, si se considera esta postura como central.

En este sentido, y teniendo en cuenta lo expresado por la autora con anterioridad, respecto de las dificultades frente a la evaluación de calidad de los servicios, afirma Texidor (2015) que, hay dos componentes principales al momento de evaluar la calidad de un servicio, a saber:

1) calidad técnica del servicio, calidad de los resultados deseados por los clientes o fiabilidad del servicio, y 2) calidad funcional: la calidad del proceso, al que los clientes se someten para obtener los resultados deseados. La calidad funcional es de naturaleza subjetiva,

la satisfacción de cada cliente con el servicio es el resultado de la comparación entre la percepción de la calidad del servicio y sus expectativas (p. 189).

Camisón, Cruz y González (2008), proponen el estudio de ciertos atributos, denominados dimensiones de la calidad de servicio, para alcanzar altos niveles:

1. *Elementos tangibles*, que dan soporte al servicio.
2. *Fiabilidad*, para realizar el servicio.
3. *Capacidad de respuesta*, para proporcionar un servicio rápido que ayude a los clientes.
4. *Seguridad o conocimientos* mostrados por el personal, que inspiren confianza.
5. *Empatía* o atención que se ofrece a cada usuario.

En base a la investigación realizada por Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993), los autores lograron desarrollar un modelo que conecta las deficiencias percibidas por los clientes en relación a la calidad y las deficiencias internas de las empresas. Como resultado, reconocen cuatro deficiencias del ámbito interno de la organización, las cuales desembocan en una quinta, es decir, la percibida por el cliente o usuario, tal y como refieren los autores anteriormente citados. Se trata de:

1. Discrepancia entre las expectativas de los usuarios y las percepciones de los directivos.
2. Discrepancia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones o normas de calidad.
3. Discrepancia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio.
4. Discrepancia entre la prestación del servicio y la comunicación externa.
5. Discrepancia entre el servicio esperado y el servicio percibido desde el punto de vista del cliente. (1993, p. 41-56)

Lo hasta aquí expresado, puede sintetizarse en torno al “*diagrama de las tres calidades*”, como puede observarse en el Gráfico N°1 (Cuatrecasas, González Babón, 2017, p. 24). Las mismas hacen referencia a: “*calidad de diseño, calidad de producción y calidad del cliente*”. De acuerdo al mismo, queda establecida la relación y relevancia del usuario frente al servicio que se le ofrece. La centralidad de la visión del cliente frente al servicio es determinante si se busca alcanzar “*la calidad ideal y la satisfacción total*”, o lo que es lo

mismo, sin tener en cuenta al cliente desde el inicio del diseño de productos y servicios, se torna inviable alcanzar la satisfacción de sus necesidades y demandas. (Cuatrecasas, González Babón, 2017, p. 24)



Gráfico N° 1: Diagrama de las tres calidades.

Para finalizar este apartado, cabe destacar que todas las apreciaciones volcadas en el mismo, posicionan al cliente/consumidor como figura primordial en la prestación de los servicios. Sean productos tangibles o intangibles, la satisfacción del usuario ocupa el centro de la escena para los diferentes autores citados. Y esto es así porque, como se viene sosteniendo, la calidad es un concepto dinámico que se adapta a las demandas epocales y que se centra en aquellos aspectos que considera relevantes para la continuidad de la producción y oferta de servicios.

Conclusión

Teniendo en cuenta lo expresado hasta aquí, puede decirse que, el concepto de calidad tiene su historia, evolución y actualización no poco controvertida. Surgido del mundo empresarial, su ampliación hacia otros sectores implicó un posicionamiento diferente en cada servicio ofrecido a los usuarios y hasta determinó una filosofía dentro de las organizaciones. Al mismo tiempo, la gestión de calidad destinada a los servicios, reestructuró la coyuntura empresarial y no empresarial siempre en busca de la mejora frente a la demanda de los

usuarios. Tal es el caso de las bibliotecas, objeto de estudio de esta investigación, como podrá verse en el capítulo siguiente.

Capítulo 2: Sistema de Gestión de Calidad y Norma ISO 9001.

Introducción

En el ámbito de las bibliotecas, la gestión de calidad comienza a evidenciarse en la década del setenta y con el tiempo ha tomado distintas direcciones. En el presente capítulo se aborda el Sistema de Gestión de Calidad bajo el marco de un modelo de excelencia como lo es la Norma ISO 9001.

2.1. Gestión de calidad en bibliotecas

Teniendo en cuenta lo desarrollado en el capítulo anterior, referido a la gestión de calidad en servicios, es pertinente incluir en este apartado, aquello que remite a la misma, pero ya en el ámbito de las bibliotecas, objeto de estudio de esta investigación.

En este sentido, Solimine, Di Domenico y Pérez Pulido (2010, p. 45) consideran que *"las culturas y las prácticas de la calidad han entrado en el horizonte de las bibliotecas desde hace más de veinte años"* y hay distintas razones que coexistieron y desencadenaron la atención por la calidad y sus herramientas. De acuerdo a Sanabria Barrios (2013), estos aspectos se inician a mediados del siglo XX, como sigue:

a) A partir de la década del setenta en Estados Unidos, se comienzan a advertir los recortes presupuestarios que afectan a las universidades y por ende al servicio prestado por las bibliotecas. Por esto, se estandariza el uso de los recursos materiales disponibles para mejorarlo o bien, encontrar nuevos presupuestos para efectivizar mejoras y eficiencia.

b) La irrupción de las TIC's en la década de los ochenta y el crecimiento de Internet en los noventa colocó a las bibliotecas en la necesidad de establecer con mayor claridad su propio perfil. Esto fue así, dado que, en la virtualidad, las bibliotecas encontraron a un férreo competidor que vino para quedarse, y que, de alguna manera: "les quitó" el acervo intelectual proveniente de los libros como única fuente del conocimiento. En otras palabras, desde ese momento, el saber ya no era monopolio de las bibliotecas.

c) Esta realidad provocó la necesidad de generar más servicios y productos a los usuarios y, como no podía ser de otro modo, esto trajo aparejado un conjunto de cambios de paradigma en la bibliotecología. Tan es así que se pasó de custodio a difusor de información.

Aspecto éste que llevó al extremo al concepto de calidad y al concepto de usuario, desde una visión casi empresarial, considerando a este último como cliente. Definición que generó no pocas polémicas entre los bibliotecólogos.

d) Las tendencias de la administración, influenciadas por la GCT, han promovido que las bibliotecas busquen denodadamente la mejora de la calidad dada la necesidad de la mejora continua, como ya se expresara. La transformación a las que fueron expuestas las bibliotecas, propusieron una mayor dinámica en el cambio constante hacia una cultura más eficiente.

De los aspectos descriptos que desencadenaron la atención por la calidad y sus herramientas, cabe mencionar especialmente la relación que promovió la irrupción de las TIC's y su protagonismo activo en la producción de documentos. Siguiendo a los autores, Solimine, Di Domenico y Pérez Pulido (2010, p. 13) consideran que *“la fisonomía y la supervivencia misma de la biblioteca han sido puestas en discusión”*. En este sentido, puede decirse que, significó –como para otros emprendimientos- un desafío a superar. Esto fue así, dado que, en un principio, las bibliotecas entendieron que los usuarios habituales, comenzarían a utilizar en forma exclusiva a la informática como fuente de información primaria y dejarían, por ello de asistir a las mismas. De hecho, esto no sucedió y, por el contrario, promovió en las bibliotecas universitarias una revisión completa y compleja de todo su sistema de calidad como servicio a los usuarios.

En efecto, uno de los primeros indicadores –de la década del sesenta- fue la medición de efectividad como primera etapa de gestión de calidad en bibliotecas. Posteriormente, en los años ochenta es cuando se realizan importantes aportes en lo que refiere a evaluación de bibliotecas y herramientas de medición (Sanabria Barrios, 2013). Lo expuesto ratifica lo mencionado anteriormente en cuanto a la necesidad de actualizar el servicio de las bibliotecas frente a las demandas impuestas por la virtualidad en sus inicios.

En relación a la GCT, Sanabria Barrios (2013, p. 54-55) sostiene que *“cobra fuerza a partir de los '90 en las bibliotecas”*, principalmente de tipo universitarias, siendo la perspectiva más abordada en la bibliotecología. Texidor (2015), por su parte, también coincide en que fueron las bibliotecas universitarias las primeras en investigar el tema de la gestión de calidad. Siguiendo a la autora, ya en la década del '90 aparecen las primeras publicaciones referidas a los profesionales de las bibliotecas universitarias mencionando el concepto de gestión de calidad.

Posteriormente, y ya iniciado el siglo XXI, Sanabria Barrios (2013, p.15) sostiene que

(...) ante la recepción de nuevos usuarios, verdaderos nativos digitales, (...), estas unidades de información necesitan revisar sus roles, funciones y actividades ante un usuario presencial cada vez menos presencial y un usuario no presencial cada vez más presente en la virtualidad a la que la biblioteca debe responder en sus productos y servicios para no quedar un paso atrás del contexto en el que se encuentra inmersa, donde los usuarios prefieren la utilización de las tecnologías de la información y comunicación. (2013, p.15)

Este proceso de cambio es el que conduce a la biblioteca a la adopción de herramientas que “*permitan determinar a los ojos del usuario cómo va la actividad de la biblioteca*”, dando lugar a la calidad y la mejora continua como visión necesaria para toda actividad bibliotecaria (Sanabria Barrios, 2013, p. 16)

En otras palabras y de acuerdo a lo expresado en el capítulo 1 de esta investigación, la transformación de la gestión de calidad de un enfoque empresarial y competitivo a otro con especial hincapié en el usuario y sus necesidades, hizo que esta filosofía pase a tener un punto central en común con las bibliotecas, ni más ni menos que la razón de ser de las mismas: la satisfacción de las necesidades del usuario.

Solimine, Di Domenico y Pérez Pulido (2010, p. 27) sostienen que se han impulsado tres direcciones de calidad en el sector bibliotecario, a saber: GCT –concepto abordado en el capítulo 1-, normativa ISO y satisfacción del usuario –a tratarse en apartados siguientes-. La aplicación de estas tres direcciones ha tenido gran recepción en la práctica diaria de los bibliotecarios. Sin embargo, es importante recalcar que abordar la calidad en una biblioteca no se traduce en la elección de una única metodología o forma de trabajo (Gimeno Perelló, 2008), sino que ésta se irá adaptando y complementando en base a las necesidades y realidad de la unidad de información en cuestión.

Solimine, Di Domenico y Pérez Pulido (2010, p. 51) señalan que “*el modelo general de la calidad de servicio en bibliotecas*” es sin duda un modelo de carácter cíclico pues depende de factores cambiantes -cambian los usuarios, sus expectativas, las condiciones del entorno, entre otros-, y apunta principalmente al:

- Relevamiento periódico del nivel de satisfacción de los usuarios. Aquí cada biblioteca se encarga de conocer, a través de encuestas formales o informales, el grado de satisfacción de quienes asisten a ella en forma frecuente. El objetivo de esta acción, no persigue otra cosa que mejorar el servicio brindado.

- Verificación de los estándares de calidad y mejoramiento de la oferta de servicios. En este punto, las bibliotecas, de alguna manera se “autoimponen” alcanzar año tras año estándares de calidad más altos y de esta manera mejorar el servicio con calidad y eficiencia, en pos de retener al usuario y ofrecerles respuestas adecuadas a sus demandas.

- Proyección y ejecución de nuevos servicios y modalidades de prestación. Ante las diferentes contingencias que pueden presentarse en el accionar diario de las bibliotecas, es necesario gestionar nuevos proyectos y modalidades para llegar a los usuarios. Generalmente, las ideas a corto plazo se interpretan como oportunidades de mejora y se implementan con cierta rapidez, dado que significan “ajustes o regulaciones” a lo ya existente. Mientras que las que surgen a largo plazo se plasman en un proyecto de mejora, que se pone a consideración de otros y que, generalmente, incluye nuevos servicios que no existían con antelación al mismo.

- Personalización de cuotas significativas del servicio. Como ya se dijo, a lo largo de este apartado, el corrimiento de la visión empresarial y competitiva del servicio, hacia una más comprometida con las demandas y necesidades de los usuarios, ha implicado, de alguna manera, personalizar y tornar significativo el servicio prestado por las bibliotecas universitarias.

Aquí aparece como pertinente citar a Feigenbaum (1994) justamente por hacer referencia a la idea de que la calidad en el servicio es dinámica, en sus palabras: “*un blanco móvil*”:

La calidad es una determinación del cliente, no una determinación del ingeniero, ni de Mercadeo, ni del Gerente General. Está basada en la experiencia actual del cliente con los productos o servicios, comparado con sus requerimientos, establecidos o no establecidos, conscientes o inconscientes, técnicamente operacionales o enteramente subjetivos. Y siempre representando un blanco móvil en un mercado competitivo. (p. 7)

Para cerrar este apartado, cabe destacar que centrarse en la figura del usuario desde la gestión de calidad de las bibliotecas ha dispuesto como modalidad de trabajo una orientación, asistencia y cuidado de aquel que asiste a las mismas. A la vez, el perfil propio de este

servicio y su cultura y filosofía de trabajo, se transformó con el tiempo y, lejos de perder vigencia por la llegada de la virtualidad, este desafío les propuso nuevos horizontes para la mejora del mismo.

2.2. Sistema de Gestión de Calidad

Ahora bien, mientras que la gestión de calidad en las bibliotecas, como se desarrolló en el apartado anterior, significó un avance cualitativo para el servicio prestado; se verá a continuación la injerencia del Sistema de Gestión de Calidad -en adelante SGC- en estos espacios.

De acuerdo a lo expresado, Gimeno Perelló (2008) explica que la gestión de calidad puede aplicarse tanto a una actividad en particular como también a todos los procesos de una organización. En este último caso la aplicación de la gestión de calidad se transforma en la implementación de un SGC.

Pero, ¿qué es un SGC? Según los aportes de Texidor (2009), la autora sostiene que *“es el conjunto de elementos que constituyen la estructura de la organización, sus responsabilidades, procedimientos y recursos establecidos”* (p. 55). La autora sintetiza de forma muy clara lo que implica implementar un SGC.

(...) Se trata de describir lo que se hace, hacerlo y demostrar en cualquier momento que se ha hecho tal y como ha sido descrito documentalmente, como así también imponerse unas metas que deben ir superándose teniendo siempre como objetivo global la satisfacción del usuario. (Texidor, 2009, p. 139)

Por esto, cuando se hace referencia a que un SGC constituye la estructura misma de la organización, se entiende que nada queda fuera del sistema. Al mismo tiempo, delimita las responsabilidades y establece los estándares y los recursos humanos que serán los encargados de llevar a cabo las decisiones. El conjunto de procedimientos establecidos que se confieren dentro del SGC no depende en forma exclusiva de la disponibilidad de recursos humanos y/o materiales. Aquí, juegan un rol fundamental aquellas ideas cortoplacistas y los proyectos de mejora que puedan implementarse.

En el mismo sentido, como ya se ha mencionado con respecto a la gestión de calidad, el SGC también constituye un modelo o forma de hacer las cosas, no es un objetivo y nunca concluye, sino que se va modificando y adaptando en la misma medida que la organización lo hace. El valor de implementar un SGC recae en que proporciona un marco para “*desarrollar en el interior de la organización una serie de procesos, procedimientos y actividades, encaminados a lograr que las características del producto o del servicio cumplan con los requisitos del usuario*” (Texidor, 2009, p. 55). Entonces, se refuerza la idea de que el SGC también centra sus acciones en el usuario, sus necesidades y demandas. Esto genera que se desarrolle en la institución una cultura organizacional orientada a la calidad. Es inevitable poner el foco en el usuario y no atender de manera personalizada y significativa sus demandas, por esto la orientación hacia la calidad y actualización permanente es un desafío cotidiano para las bibliotecas.

Según Balagué Mola y Saarti (2014), dentro de las organizaciones que aplican un SGC, suelen optar por tres enfoques complementarios: la consultoría, la normalización y los modelos. En el primer caso, se trata de consultores que “*ayudan a las instituciones a aplicar los principios, métodos y herramientas técnicas propuestos por los expertos de calidad*” (Balagué Mola & Saarti, 2014, p. 21). La normalización ocurre cuando una organización se rige por una norma internacional -como el caso de la ISO 9001-SGC-, y los modelos, generalmente asociados a premios de calidad, responden a áreas geográficas; por ejemplo: *Premio Deming* en Japón, *Premio Baldrige* en Estados Unidos, entre otros. Para lo que respecta al presente trabajo, se identifican dos enfoques en la implementación de un SGC: la normalización y la certificación, como puede leerse en el apartado siguiente. Al mismo tiempo, los enfoques complementarios, constituyen una parte significativa en la presentación y análisis de los datos relevados entre las bibliotecas entrevistadas en el capítulo 4.

Siguiendo con el ámbito de las bibliotecas hay un paso en materia de gestión. Además de estar contemplada en los planes de estudio de Bibliotecología, en la práctica podría decirse que -en mayor o menor medida-, las bibliotecas tienen un sistema de gestión con el que establecen la política, misión y visión, procesos, procedimientos y responsabilidades. Esto podrá verse, en el capítulo siguiente, cuando se presentan y describen, desde estos aspectos centrales, las bibliotecas -objeto de estudio- de esta investigación. A su vez hay prácticas de calidad con las que se trabaja a diario para mejorar la satisfacción de los usuarios, por lo que

un SGC no es algo tan lejano a la biblioteca, sino que se trata de un paso más formal y planificado.

En suma, como puede verse un SGC aplicado a las bibliotecas promueve la búsqueda constante de la innovación, así como, la atención de calidad para los usuarios. Este sistema, de alguna manera, traza el camino por el cual, ofrecer y acceder a un servicio de calidad, estableciendo un marco donde las responsabilidades, los procedimientos y acciones, los recursos humanos y materiales, así como los procesos implementados pueden delinear un perfil adecuado de las bibliotecas. Por último, es factible agregar que promoverá una mejor proyección en la comunidad que la rodea y en la que se desarrolla.

2.3. Norma ISO 9001-SGC-

La Organización Internacional de la Normalización -ISO- es una federación mundial no gubernamental e independiente de normalización de calidad, creada en 1947 y formada actualmente por 165 organismos nacionales de normalización. En el caso de Argentina, el Instituto Argentino de Normalización y Certificación –en adelante IRAM- (ISO, 2020), se encuentra acreditado por el Organismo Argentino de Acreditación (OAA) y forma parte de la Red Internacional de Certificación –IQNET por sus siglas en inglés- (IRAM, 2020). A la fecha, ISO posee 334 comités técnicos que cubren una gran variedad de temáticas, ya que son los encargados de la producción de las normas internacionales, en el caso de la Norma ISO 9001 se trata del Comité Técnico 176 sobre *Gestión y aseguramiento de la calidad* -en adelante ISO/CT 176- (ISO, 2021).

Más allá de las definiciones aportadas por los autores en el apartado anterior respecto a SGC, aparece como pertinente citar aquí lo que se menciona en el marco de la norma. En la norma ISO 9000 se define al SGC como un sistema dinámico y que *“proporciona un marco de referencia para planificar, ejecutar, realizar el seguimiento y mejorar el desempeño de las actividades de la gestión de calidad”* (Norma ISO 9000, 2015, p.10).

El conjunto de normas ISO 9000, brevemente descritas en el Tabla N° 3 (Norma ISO 9001, 2015) son las relativas a la gestión de calidad en organizaciones. Sus orígenes se remontan a la década de los 80 con la creación del ISO/CT 176, cuyo objetivo era el desarrollo de estas normas. Este conjunto de normas constituye un mecanismo para

“homogeneizar lenguajes y bases técnicas a nivel mundial con el fin de seleccionar y mejorar procesos” (Texidor, 2015, p. 219), siendo de aplicación para cualquier organización.

Conjunto de Normas ISO 9000	Descripción
<i>ISO 9000 Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario.</i>	Proporciona el marco para comprender e implementar la Norma ISO 9001. Establece términos, definiciones, conceptos y principios de la calidad, utilizados por la Norma ISO 9001.
<i>ISO 9001 Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos.</i>	Es la única de las tres que puede certificarse. Determina los requisitos para un SGC orientado a la satisfacción del cliente.
<i>ISO 9004 Gestión de la calidad. Calidad de una organización. Orientación para lograr el éxito sostenido.</i>	Está destinada a aquellas organizaciones que decidan dar un paso más a la Norma ISO 9001. Se orienta hacia la mejora y la autoevaluación

Tabla N° 3: Conjunto de Normas ISO 9000. Elaboración propia.

Por su parte, la Norma ISO 9001 de SGC, propone requisitos genéricos y de aplicación para cualquier organización que *“aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema”* (Norma ISO 9001, 2015, p.1) en este caso para los usuarios de las bibliotecas.

Al mismo tiempo, se reconocen distintos beneficios potenciales para organizaciones que implementan un SGC basado en dicha norma, a saber:

- a) la capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables;
- b) facilitar oportunidades de aumentar la satisfacción del cliente;
- c) abordar los riesgos y oportunidades asociadas con su contexto y objetivos;
- d) la capacidad de demostrar la conformidad con requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados. (Organización Internacional de Normalización, 2015, p. VII)

Como ya se mencionó en el apartado anterior, a los fines del presente trabajo de investigación, se identifican dos enfoques en la implementación de un SGC: la normalización y la certificación. Al hablar de normalización se hace referencia a *“(…) la actividad que establece, con respecto a problemas actuales o potenciales, disposiciones de uso común y continuado, dirigidas a la obtención del nivel óptimo de orden en un contexto dado”* (Arriola Navarrete, 2006, p. 21).

En cierta forma la normalización es mucho de lo que se hace en la labor diaria: aplicar un lenguaje que estandariza las actividades que se llevan a cabo. Independientemente del enfoque aplicado, todos ellos apuntan a la correcta implementación de los principios de la gestión de calidad. En este sentido es importante aclarar que la Norma ISO 9001, a pesar de ser un modelo altamente consolidado a nivel mundial, no es la única alternativa para desarrollar un SGC. La elección dependerá de múltiples factores como el contexto de la organización, los recursos a disposición, entre otros.

En el caso de la Norma ISO 9001 adopta un enfoque a procesos y puede aplicarse a cualquier organización. La Norma ISO 9001 implementa el ciclo PHVA, mencionado en el capítulo anterior, y se asienta en distintos principios de calidad, a saber:

- *Enfoque al cliente.*
- *Liderazgo.*
- *Compromiso de las personas.*
- *Enfoque a procesos.*
- *Mejora.*
- *Toma de decisiones basada en la evidencia.*
- *Gestión de las relaciones.* (Norma ISO 9001, 2015, p. VIII)

Al regirse por la estructura de Alto Nivel tiene la ventaja que, al ser aplicada en todas las normas ISO hace más sencilla y eficiente la certificación de múltiples normas en las organizaciones, así como estructura mejor el trabajo de los auditores.

Es un modelo referencial que indica a las organizaciones qué hacer, pero no cómo hacerlo. En este sentido, cada vez que la Norma dice “debe” se trata de un requisito; cuando dice “debería” se trata de una recomendación; y cuando dice “puede” es un permiso. A diferencia de la versión anterior, compuesta por ocho capítulos, la versión 2015 está formada por diez capítulos, los primeros tres podrían considerarse aspectos generales de introducción y los últimos siete el cuerpo de la Norma:

1. Objeto y campo de aplicación.
2. Referencias normativas: hace alusión a la Norma ISO 9000.

3. Términos y definiciones: aclara que para el caso aplican todos los términos y definiciones incluidos en la Norma ISO 9000.

4. Contexto de la organización: hace referencia a lineamientos generales de la organización que influyen en el logro de los resultados previstos por el SGC. Se trata de la determinación de cuestiones internas (de la organización) y externas (su contexto); la determinación de las partes interesadas y sus necesidades y expectativas; y la delimitación del alcance y los procesos del SGC.

5. Liderazgo: este capítulo contempla las responsabilidades tanto de la alta dirección como del resto de las personas y el establecimiento de una política de calidad para el sistema.

6. Planificación: hace alusión a la planificación de acciones en pos de abordar los riesgos y oportunidades que pudiesen surgir; el planteamiento de objetivos de la calidad y su respectiva planificación para lograrlos; y la planificación de cambios al SGC.

7. Apoyo: considera todos los recursos que el SGC puede necesitar (personas, infraestructura, ambiente, seguimiento y medición, conocimientos) como también las competencias que debe poseer el personal, la toma de conciencia del mismo y la comunicación, interna y externa, relativa al SGC.

8. Operación: se trata del capítulo más extenso de la Norma y refiere a la planificación, los requisitos, el diseño y el control de productos y servicios, tanto internos como también los suministrados externamente.

9. Evaluación de desempeño: se trata de la implementación de métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación. Esto contempla el seguimiento de las percepciones de los clientes, el establecimiento de auditorías internas y la ejecución de revisiones por la dirección.

10. Mejora: este capítulo apunta a todas las oportunidades de mejora y acciones que aporten a la mejora continua del SGC. Esto involucra la solución de las no conformidades y el análisis de los resultados de las distintas evaluaciones realizadas. (Norma ISO 9001, 2015)

La última versión de la Norma, del año 2015, elimina el principio de calidad “enfoque de sistema para la gestión”, y cobra especial importancia la gestión basada en riesgos -que reemplaza a las acciones preventivas-. En este sentido, queda plasmado el principio de realidad respecto de reconocer al contexto y sus riesgos para, luego, planificar de acuerdo a ello. Aplicar la idea basada en riesgos implica sumar a la planificación e implementación de los procesos de la unidad de información, objetivos a corto, mediano y largo plazo para prever situaciones riesgosas para las bibliotecas. Sabido es que, frente a los riesgos posibles,

la palabra que prima es incertidumbre, por esto, a cada unidad de información le corresponderá verificar que estos procesos ante los riesgos posibles sean viables, monitoreados y evaluados en el marco del SGC. Ciertamente es que la Norma no impone una forma de llevar a cabo estas acciones, más bien, la responsabilidad recae sobre las bibliotecas que considerarán qué metodología implementar y qué información documentada, como evidencia, quedará establecida. (Norma ISO 9001, 2015)

En suma, lo expresado hasta aquí puede visualizarse en el Gráfico N°2 (Maldonado, 2015, p. 386) que da cuenta de una gestión de calidad exitosa si contempla los diferentes aspectos allí mencionados y que vuelven a poner el acento en el usuario. Propender a la satisfacción del usuario, tras la mejora continua de la organización permite pensar en la supervivencia de la misma, cuando es sabido que el entorno se vuelve competitivo. De la misma forma que la centralidad del usuario es relevante; aquí el contexto es determinante para la planificación estratégica.

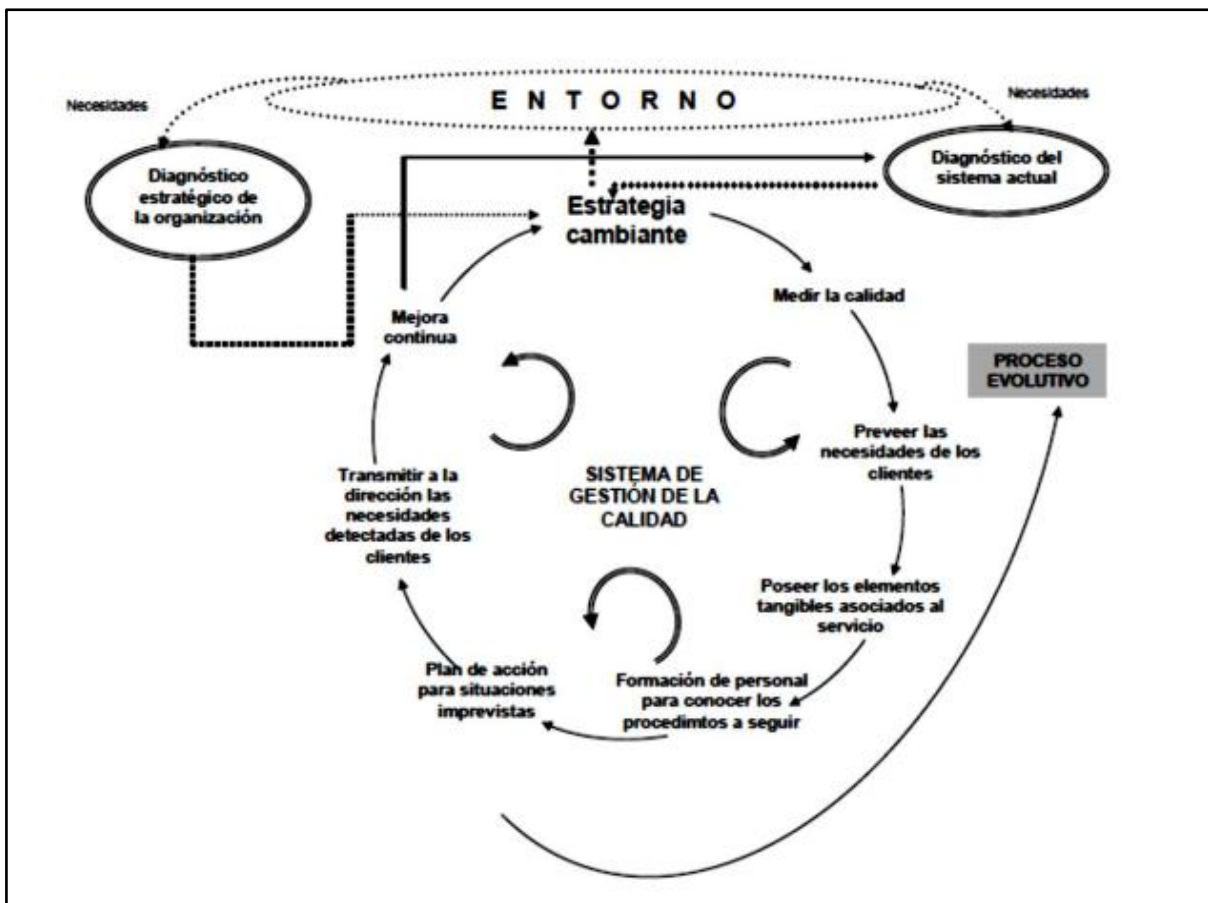


Gráfico N° 2: Retroalimentación en el sistema de gestión de calidad.

Entre los aspectos importantes, se torna significativo el compromiso de la alta dirección. Si bien la norma hace hincapié en el compromiso de todo el personal de la organización, lo cierto es que *“si no hay una señal clara del compromiso de la dirección, lo más probable es que el compromiso de los empleados con la gestión de calidad será poco consistente”* (Balagué Mola y Saarti, 2014, p. 77). Es responsabilidad de la dirección tomar decisiones en relación al SGC, asegurando los recursos necesarios y revisando los resultados.

Otro componente fundamental, que se encuentra a lo largo de toda la norma, es la información documentada, la cual contempla la documentación que se constituye como requisito de la norma, pero también aquella que la organización considera relevante para el funcionamiento del SGC. Sin importar el enfoque metodológico adoptado para implementar un SGC, la estructura documental es considerada primordial en tanto sienta las bases del SGC, y para ello, requiere el compromiso de todo el personal (Texidor, 2009).

En este sentido, Texidor (2009) reconoce como documentos más frecuentes, procedimientos, basados en información histórica pero que contienen información de cómo realizar algo en el futuro -por ejemplo, procedimiento de préstamo-; y los registros, también basados en información histórica pero que dan cuenta de acontecimientos pasados, por ejemplo, el registro del préstamo de determinado libro a un usuario-. Es importante aclarar que todos los documentos del SGC deben ser revisados con periodicidad y, de ser necesario, actualizados.

Cabe aclarar que la autora, estudia la versión 2008 de la Norma; por lo que documentos tales como el manual de contexto, no se encuentra en su análisis por ser posteriores a 2015. En otras palabras, en lo que refiere a información documentada, la versión 2008 de la Norma hacía alusión a términos como “registros”, “manual de calidad”, “procedimientos documentados”, entre otros. Sin embargo, desde la versión 2015, sólo se refiere a “información documentada” para todos los requisitos de documentos, dejando lugar a que cada organización determine qué tipo de documento se utilizará (Norma ISO 9001, 2015).

Lo hasta aquí expresado, puede agruparse en el Gráfico N°3 (Maldonado, 2018, p. 118) como se muestra a continuación:

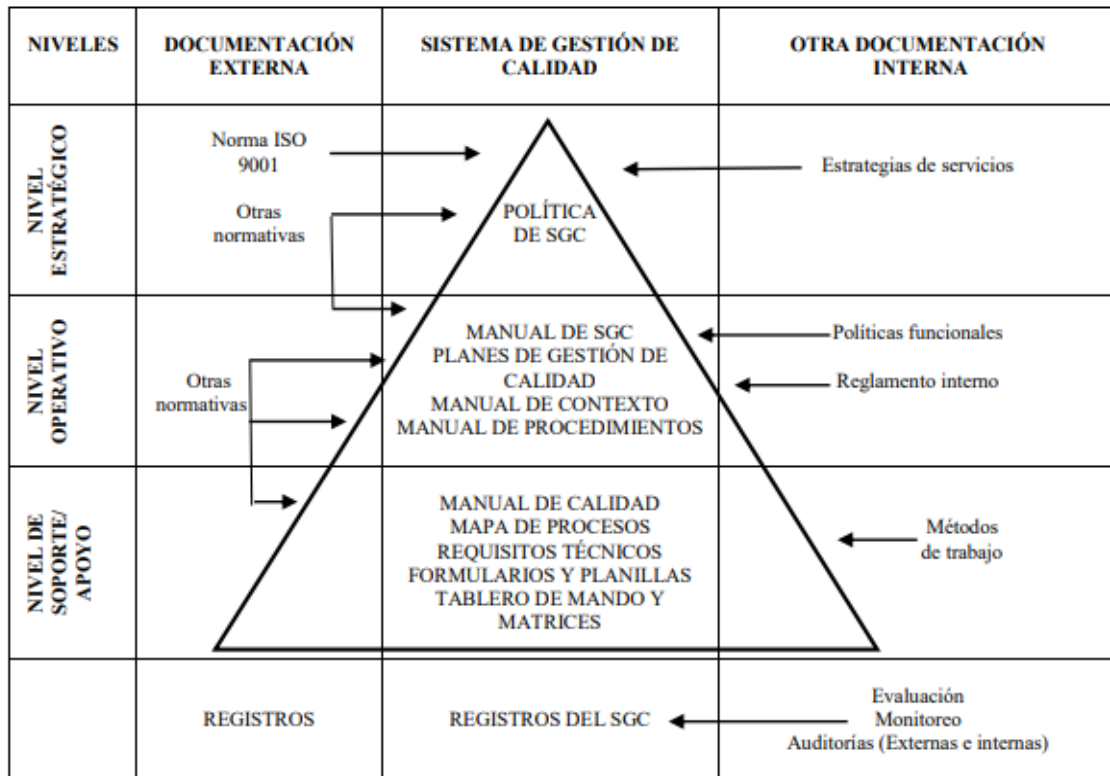


Gráfico N° 3: Información documentada. Elaboración propia.

En suma, la Norma ISO comprende unos estándares y, como referente internacional de normalización, determina aquel horizonte de excelencia al que quieren acceder las bibliotecas a través de la certificación, como se desarrolla en el apartado siguiente.

2.3.1. Certificación

Así como ISO es uno de los referentes internacionales en materia de normalización y estándares, IQNET lo es en materia de certificación. Se trata de una de las redes líderes a nivel mundial de organismos de certificación, formada por 37 organismos de certificación, entre ellos IRAM. En este sentido, hablar de certificación hace alusión a la

(...) actividad que consiste en atestiguar que un producto o servicio se ajusta a determinadas especificaciones técnicas y/o normas, con la expedición de un acta en la que se da fe documental del cumplimiento de todos los requisitos exigidos en dichas especificaciones y/o normas. Esta acta puede tomar la forma de un certificado y/o marca de conformidad (Arriola Navarrete, 2006, p. 23).

Puede aclararse que la certificación no es un requisito de la norma, de allí que ésta es otorgada por un organismo externo y ajeno a ISO (Balagué Mola y Saarti, 2014). Texidor (2009, p. 113-114) reconoce las siguientes etapas como necesarias para una organización que desea certificar su SGC:

1. Adecuación del SGC existente al modelo de la Norma.
2. Elección de un organismo acreditador de certificación.
3. Realización de una auditoría de pre certificación (no es obligatoria).
4. Realización de la auditoría de certificación (cada certificación tiene una validez de tres años).
5. Realización de auditorías de mantenimiento por lo menos una vez por año hasta el vencimiento de la certificación.

Balagué Mola y Saarti (2014) sugieren también, trabajar con el SGC al menos durante algunos meses antes de certificar. En este proceso queda incluido el personal que se desempeña dentro de la biblioteca y se torna relevante la percepción que cada uno de ellos posee acerca de la misma.

Esto último puede confirmarse desde la lectura de un trabajo de investigación realizado por Marcela Verde (2014), *“La percepción del personal de las bibliotecas respecto a la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad”*, donde entrevista a dos bibliotecas universitarias de la ciudad de Córdoba con el objetivo de *“saber si el proceso de implementación significó un esfuerzo adecuado o desmedido, (...) y si en general se lo aprecia como positivo”* (Verde, 2014, p. 63). En ambos casos, la autora menciona que el tiempo se ajusta a las demandas de la propia biblioteca y la disponibilidad del personal y que, es un esfuerzo de alta positividad dado que se conforma en la herramienta más idónea para alcanzar la calidad en el servicio.

Texidor (2009) reconoce tanto ventajas como desventajas en lo que respecta a la certificación de SGC por parte de bibliotecas, las cuales fueron agrupadas en la Tabla N°4.

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> ● Reconocimiento internacional. ● Posicionamiento de la biblioteca dentro de la organización en la que está inmersa. ● Mejora en la calidad de los servicios. ● Mejora de las competencias del personal. ● Mayor coherencia de las actividades al funcionar por procesos y no por funciones. ● Documentación de los procesos. ● Fijar objetivos medibles. ● Monitoreo permanente del SGC. ● Encontrar la causa de problemas repetitivos. ● Comprobar la eficiencia de sus proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Concientizar al personal sobre los beneficios de la implementación de la Norma ISO 9001. ● Tiempo requerido para la implementación. ● Redacción de la documentación del SGC. ● Trabajo adicional que supone para el personal de la organización. ● Costos de implementación, certificación, mantenimiento. ● Falta de asesoramiento gratuito.

Tabla N° 4: Ventajas y desventajas de certificar un SGC. Elaboración propia.

Lo cierto es que en Argentina son muy pocas las unidades de información que cuentan con certificación de calidad. Existen otras bibliotecas también certificadas, pero como un proceso generado dentro de la organización que la contempla. Y otros casos que han certificado, pero no con IRAM.

En este sentido, el aporte de Jabaloyes Vivas y otros (2020) puede echar luz sobre aquellas instituciones que no manifiestan la necesidad de obtener la certificación ISO. Así, sostienen los autores que “(...) *no existe ninguna obligación de obtener la certificación ISO 9000 por un Organismo acreditado. Se puede implantar un Sistema de la Calidad que cumplan el estándar ISO 9001 y obtener todas las ventajas, excepto el reconocimiento exterior.*” (Jabaloyes Vivas, Carot Sierra y Carrión García, 2020, p. 53)

Y continúan, haciendo referencia que, si una organización es reconocida por su calidad, “(...) *puede no requerir la certificación.*” Sin embargo, sostienen que, la certificación podría aportar ventajas de querer sumar servicios a sus usuarios o frente a la creación de una nueva organización. Así, concluyen en que “(...) *la certificación actúa como aval o tarjeta de presentación del nivel de calidad.*” (Jabaloyes Vivas, Carot Sierra y Carrión García, 2020, p. 53)

En lo que respecta a premios de calidad, ya mencionados en los apartados su objetivo es

procurar reconocimiento a aquellas organizaciones que son ejemplares en la gestión de la calidad y facilitar un medio a través del cual estas organizaciones compartan sus conocimientos y experiencias y de esta manera elevar el nivel general de calidad de las mismas (Texidor, 2015, p. 203).

Estos premios, consolidados a nivel internacional, promovieron la creación de otros premios a nivel nacional. El Premio Nacional a la Calidad de la República Argentina (PNC) se creó en 1992 mediante la Ley 24.127. Se trata de “un reconocimiento de la Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional a las organizaciones públicas que implementan sistemas de gestión de la calidad estatal con el fin de mejorar sus políticas y que contribuyan a la generación de valor público”. (¿En qué consiste?, 2021)

Para finalizar este apartado, puede decirse que la certificación no es otra cosa que adecuarse a la normativa y los estándares de excelencia propuestos a nivel internacional en el marco de la Norma ISO. Pero, como se dijo ya, presenta sus ventajas y desventajas. Por esto, no hay certificación que garantice la excelencia por sí sola, depende del recurso humano que lleve adelante la gestión de la misma.

Conclusión

Para concluir con este capítulo, la gestión de calidad de las bibliotecas no sólo ha dispuesto como modalidad de trabajo una orientación, asistencia y cuidado de aquel que asiste a las mismas; sino que ha determinado el perfil propio de este servicio, transformándose hacia la mejora con el paso del tiempo. En este sentido, un SGC que se aplica a las bibliotecas busca la innovación para ofrecer y acceder a un servicio de calidad por parte del usuario. A tal efecto, la Norma ISO establece aquellos estándares de excelencia al que quieren acceder las bibliotecas a través de la certificación. La cual se garantiza a través de una aplicación estratégica desde la gestión de la biblioteca, dado que no hay certificación obtenida que por sí sola garantice al usuario un servicio de calidad, sin mediar el recurso humano en su puesta en marcha. Al mismo tiempo, aplicar un sistema que gestione los riesgos frente a las contingencias, también contribuye a un servicio de calidad.

En el próximo capítulo se presentan y describen las bibliotecas analizadas, objeto de estudio de este Trabajo Final.

Capítulo 3: Descripción de las bibliotecas argentinas seleccionadas.

Introducción

Como se mencionó con anterioridad, el objeto de investigación del presente trabajo son bibliotecas argentinas que, en el marco de la Norma ISO 9001-SGC, han obtenido su certificación con el Instituto Argentino de Normalización y Certificación, independientemente de su actual vigencia.

En el presente capítulo, se procede a describir las bibliotecas seleccionadas, tomando en consideración su creación, ubicación, dependencias que la conforman, misión, visión, y servicios brindados. Asimismo, se incluyen datos relacionados a la certificación de su SGC, en particular, fecha y versión de la primera certificación y posteriores, y su actual vigencia. Los casos en los que se omite algún tipo de información, responden a que no se ha podido acceder a la misma.

Ahora bien, son ocho las unidades de información relevadas, tal y como se describen a continuación, en orden alfabético:

- Biblioteca Central “Profesor Nicolás Matijevic” de la Universidad Nacional del Sur - en adelante UNS-, en Bahía Blanca.
- Biblioteca del Congreso de la Nación -en adelante BCN-.
- Biblioteca del Instituto Nacional de la Propiedad Industrial -en adelante INPI-
- Biblioteca “Leopoldo Marechal” dependiente de la Universidad Nacional de La Matanza -en adelante UNLAM-.
- Biblioteca Mayor de la Universidad Nacional de Córdoba -en adelante BM-.
- Biblioteca y mediateca pública municipal “Manuel Belgrano” de la Municipalidad de Godoy Cruz, Mendoza –en adelante BGC-.
- Sistema de Bibliotecas de la Universidad Católica de Córdoba -en adelante UCCb-.
- Sistema de Bibliotecas de la Universidad Nacional de Jujuy -en adelante UNJu-.

Cabe aclarar que, a diferencia de la Biblioteca de la UNLAM, la BGC, la BM y el Sistema de Bibliotecas de la UNJu, el resto de las bibliotecas continúa con la certificación de su SGC vigente al mes de febrero de 2022.

3.1. Biblioteca Central “Profesor Nicolás Matijevic” de la Universidad Nacional del Sur –UNS-⁴

La Biblioteca Central, dependiente de la UNS, se encuentra ubicada en Avenida Alem 1253 (Bahía Blanca) y su horario de atención es de 8 a 16hs. Inició sus actividades en 1956, mismo año en que se crea la UNS, y actualmente coexiste con otras bibliotecas especializadas de la Universidad. (Historia de la BC, 2020)

Su colección, que se puede consultar en el catálogo en línea, comprende material impreso y material de contenido digital como ebooks, tesis de postgrado en línea y Biblioteca Digital Académica.

En lo relativo a sus servicios, la biblioteca ofrece préstamo, reserva, renovación y consulta de material impreso; acceso a sala de lectura silenciosa y parlante; servicio de referencia; gestión del Repositorio Institucional de la UNS; préstamo de proyector y notebooks; alfabetización en la gestión de la información; digitalización de publicaciones científicas; solicitud de libre deuda; servicio de consulta al bibliotecario; entre otros. En un entorno virtual, se encarga del diseño y desarrollo del Software de Gestión Bibliotecaria (CAMPI); mantenimiento de infraestructura de hardware y software y soporte técnico de software automatizado de bibliotecas de la UNS; hosting de sitios web de bibliotecas; consultoría y servicios profesionales de Sistema de Gestión Bibliotecaria; y mantenimiento del Catálogo Regional de Publicaciones Científicas (CARPC) (Quiénes somos, 2020)

Misión: gestionar servicios de información y documentación pertinentes para el proceso de enseñanza / aprendizaje tal de satisfacer las necesidades de la comunidad universitaria (docentes, investigadores, alumnos y personal no docente de la UNS). Estos servicios incluyen la preservación y difusión de la producción científica y académica de la UNS, tal que la sociedad pueda beneficiarse de los conocimientos generados y desarrollados.

Visión: se concibe a la biblioteca como parte indispensable de la universidad a través de la provisión de herramientas, productos, contenidos, espacios novedosos e innovadores con los que brinda sus servicios. Con una estrategia desarrolladora de promoción que da a todo el personal los medios necesarios para una adecuada colaboración en el desarrollo de las

⁴ Enlace: **Biblioteca Central “Profesor Nicolás Matijevic” de la Universidad Nacional del Sur**

oportunidades de aprendizaje e investigación, de la obtención de financiamiento y en las instancias de transferencia de tecnología. Asimismo, se integra con la comunidad a través de diversas acciones de extensión. (Quiénes somos, 2020)

En julio de 2011 la biblioteca certificó su SGC con la Norma IRAM-ISO 9001:2008, ingresando así a un reducido grupo nacional e internacional de Bibliotecas Universitarias y Públicas certificadas (Política de calidad, 2020). Desde septiembre de 2017 posee certificación con la versión 2015 de la Norma. (Norma ISO 9001:2015, 2020)

3.2. Biblioteca del Congreso de la Nación -BCN-⁵

Mediante la Ley N°212, se funda en el año 1959 la Biblioteca del Congreso. Se trata de una biblioteca parlamentaria que depende del Poder Legislativo de la Nación. Posee 12 salas abocadas a distintas temáticas y actividades, con una amplia franja horaria de apertura. En cuanto a su ubicación, todas las salas están ubicadas en calle Hipólito Yrigoyen 1750 - Ciudad Autónoma de Buenos Aires- a excepción de la Hemeroteca de diarios que se encuentra en calle Alsina 1864 y la Sala Especial situada dentro del Congreso de la Nación. (La biblioteca. Historia, 2017)

Cuenta con servicios presenciales y virtuales; servicios especiales para legisladores; y una gran participación cultural mediante el Bibliomóvil, talleres y eventos. Su acervo bibliográfico abarca distintas temáticas, ofreciendo colecciones especiales como la biblioteca de derechos humanos, biblioteca de pueblos indígenas y biblioteca para ciegos. La BCN produce su propia revista y otros materiales como boletines, dossier legislativo, entre otros.

Misión: brindar a los legisladores y a la comunidad en su conjunto, servicios de información actualizados en materia legislativa, académica y general, promoviendo el acceso gratuito a los mismos, incorporando los avances tecnológicos para mejorar la calidad del servicio prestado, a través de personal altamente calificado y comprometido con una labor eficiente y eficaz. Fomentar la vinculación con otras instituciones en el orden nacional, regional e internacional para el enriquecimiento recíproco.

Visión: aspiramos a construir una Institución moderna y dinámica, consolidando nuestra posición de liderazgo entre las bibliotecas parlamentarias de nuestro país y de la

⁵ Enlace: **[Biblioteca del Congreso de la Nación](#)**

región, posicionándonos como una organización eficiente, donde la gestión del conocimiento promovida por nuestro personal altamente calificado y en base a nuestro fondo bibliográfico y documental, nos permita brindar el mejor servicio a los legisladores y a la comunidad en su conjunto, a través de un Sistema de Gestión de Calidad, asumiendo los cambios tecnológicos para la mejor preservación y conservación de nuestro acervo. (La biblioteca. Historia, 2017)

La BCN certificó su SGC en octubre de 2009 con la Norma IRAM-ISO 9001, ingresando al grupo internacional de Bibliotecas Parlamentarias y Públicas certificadas con la Norma. Desde 2009 la BCN ha mantenido dicha certificación. Actualmente se encuentra certificada con la versión 2015 de la Norma. (La biblioteca. Política de calidad, 2017)

3.3. Biblioteca del Instituto Nacional de la Propiedad Industrial -INPI-⁶

La Biblioteca sitúa su origen con la creación del INPI bajo el artículo 90 del Decreto reglamentario 26071996 del 22 de marzo de 1996. La Biblioteca, ubicada en la planta baja del edificio del INPI en Av. Paseo Colón 717 (Ciudad Autónoma de Buenos Aires), abre de lunes a viernes de 9 a 12.45hs y de 13.30 a 15.30hs. (Biblioteca, 2020)

Se trata de una biblioteca abierta al público y especializada en marcas, patentes y todo lo relativo a la propiedad industrial. Es por ello que se encarga de brindar al público la información contenida en el fondo documental y bibliográfico especializado, tanto desde el punto de vista jurídico como científico y tecnológico.

Su colección comprende el catálogo bibliográfico (libros y artículos), las normativas del INPI (resoluciones, disposiciones y circulares) y la hemeroteca. Con respecto a los servicios que ofrece es posible encontrar:

- Acceso a las bases de datos bibliográficas propias.
- Acceso a las bases de datos jurídicas.
- Asesoramiento especializado.
- Consulta de libros, artículos de doctrina, legislación, jurisprudencia, estadísticas, abstracts de patentes, logos de marcas y modelos industriales.
- Consulta en Sala y por correo electrónico.

⁶ Enlace: **[Biblioteca del Instituto Nacional de la Propiedad Industrial](#)**

- Préstamos interbibliotecarios. (Biblioteca, 2020)

Misión: Desarrollar servicios y productos de calidad que garanticen el acceso a la información referida a la propiedad industrial en tiempo y forma. Satisfacer las necesidades de información tanto de las áreas del Instituto como así también del público externo.
(Biblioteca, 2020)

La biblioteca certificó su SGC en febrero de 2010 con la Norma IRAM-ISO 9001:2008. Ha mantenido su certificación con auditorías de mantenimiento y auditorías de recertificación cada 3 años. Actualmente se encuentra certificada con la versión 2015 de la Norma. (Biblioteca: una herramienta importante y al alcance de la mano, 2020)

3.4. Biblioteca “Leopoldo Marechal” de la Universidad Nacional de La Matanza - UNLAM-⁷

La biblioteca universitaria dependiente de la UNLAM fue creada en 1991 y se encuentra ubicada en la calle Florencio Varela 1998, San Justo, Provincia de Buenos Aires. Se encuentra abierta al público de lunes a viernes de 8 a 22hs y sábado y domingo de 9 a 18hs. (Historia, 2017)

Entre sus servicios es posible encontrar wifi, catálogo online, préstamo, sala de lectura parlante y sala de lectura silenciosa, biblioteca virtual, servicio de referencia, biblioteca sonora. (Servicios. Salas y espacios, 2017)

La colección de la Biblioteca contempla múltiples formatos, principalmente libros, pero también DVD, VHS, recursos electrónicos y acceso a bases de datos. Se encuentra organizada de la siguiente manera:

- Fondo bibliográfico: hace referencia a la colección “general” de libros ordenados temáticamente en estanterías de acceso abierto. Por lo general se trata de bibliografía recomendada por docentes de la Universidad.

⁷ Enlace: [Biblioteca “Leopoldo Marechal” de la Universidad Nacional de La Matanza](#)

- Fondo hemerográfico: se trata de publicaciones periódicas científicas, académicas y de divulgación, sobre temas afines a las carreras que se dictan en la UNLAM. Este fondo se complementa con las publicaciones electrónicas disponibles en la Biblioteca Virtual.

- Fondo de tesis: monografías, trabajos finales y tesis de los egresados en versión impresa y electrónica.

- Fondo multimedia: contiene recursos no convencionales de información, que complementan bibliografía impresa o incluyen otro tipo de información (estadísticas, informes, etc.). (Servicios. Salas y espacios, 2017)

También cuenta con tres colecciones especiales que, con motivo de preservar el material, requieren solicitar su consulta con anticipación.

Misión: Comprometidos con el desarrollo de la comunidad académica y local, nuestra misión es propiciar un espacio de gestación y apoyo en sus funciones de conservación y difusión del patrimonio cultural, formación profesional, producción y transferencia del conocimiento, garantizando e instrumentando el acceso a la información sistematizada en sus diversos soportes.

Visión: Conformar un centro de referencia activo en el desarrollo de nuestra comunidad, atento a la innovación en materia de acceso y organización bibliográfica y documental, al servicio de los actores involucrados en los campos científicos, tecnológicos, humanísticos, sociales y culturales. (Institucional, 2017)

La Biblioteca de la UNLAM certificó su SGC por primera vez en 2009 con la Norma IRAM-ISO 9001. En el año 2015, la Biblioteca revalidó la certificación con la versión 2008 de la Norma y en 2018 con la versión 2015. Desde mediados de 2021 no cuentan con la certificación, pero continúan trabajando bajo la Norma. (Política de calidad, 2017)

3.5. Biblioteca Mayor de la Universidad Nacional de Córdoba -BM-⁸

Si bien su fundación fue en 1818, el origen de la biblioteca se sitúa en 1613 cuando *“los Padres de la Compañía de Jesús dotaron al Colegio Máximo (hoy Universidad Nacional de Córdoba) de una importante biblioteca conocida como Librería Grande o Mayor”*. La

⁸ Enlace: **[Biblioteca Mayor de la Universidad Nacional de Córdoba](#)**

biblioteca, situada en la Manzana Jesuítica de la Ciudad de Córdoba que fue declarada Patrimonio Mundial por la UNESCO en 1984, es considerada la primera biblioteca universitaria del país. (Biblioteca Mayor. 202 años de historia: 1818-2020, 2021)

La atención al público es de lunes a viernes de 8.45 a 19.45hs. Su acervo documental ronda los 120.000 y tienen un promedio de 200 usuarios diarios que utilizan sus servicios, entre los que se puede destacar el de préstamos; búsqueda bibliográfica; visitas guiadas; reproducción de documentos; sugerencias bibliográficas; extensión cultural; consulta online; y tutoriales. (Servicios, 2021)

Misión: participa en forma activa en el proceso enseñanza-aprendizaje e investigación brindando el acceso a la información especializada y actualizada acorde a las necesidades y exigencias de la enseñanza superior como así también con la difusión de su producción científica y cultural. Consciente de conservar su patrimonio documental constituido por fondos antiguos, legados, donaciones y colecciones actuales, tiene como misión la preservación de su patrimonio a través de la conservación de sus soportes y de la información contenida en sus volúmenes, a través de la preservación digital.

Visión: aspira a concretar una nueva estructura bibliotecaria con nuevos espacios equipados con los últimos avances tecnológicos; con el desarrollo de una política de gestión de los recursos de información adaptada a las nuevas necesidades; con la reorganización de los servicios orientados a la mejora continua y la creación de nuevos, atendidos por profesionales competentes y conocedores de su quehacer. Desea convertirse en un activo centro de recursos donde la comunidad universitaria y la sociedad en la que está inserta, encuentren la respuesta adecuada a sus necesidades para el aprendizaje, la docencia, la investigación y la formación continua, tomando como principio el compromiso social concretado en dos aspectos: la defensa del derecho al conocimiento, a la información y a la cultura; y la defensa de la libertad intelectual, teniendo presente que la responsabilidad social es consustancial a la biblioteca misma y que significa contribuir a una sociedad más justa y equitativa. (Misión y visión, 2021)

La BM realizó la certificación de su SGC por primera vez en 2005 con la Norma ISO 9001:2000. (Política de calidad, 2021). Posteriormente certificó la versión 2008 (De la Vega y Chatelain, s.f.) y, si bien desde 2017 no cuentan con la certificación del sistema, se encuentran en proceso de certificar con la versión 2015. (Programa de mejora continua y

calidad en la gestión, 2021)

3.6. Biblioteca y mediateca pública municipal “Manuel Belgrano” de la Municipalidad de Godoy Cruz, Mendoza –BGC-⁹

Fundada el 18 de diciembre de 1966 y designada diez años después bajo el nombre de *Manuel Belgrano*, la biblioteca se encuentra situada en la calle Antonio Tomba 54 de Godoy Cruz y depende de la Dirección de Cultura y Turismo del Municipio de Godoy Cruz. Su horario de atención es de lunes a viernes de 8 a 19hs y sábados de 9 a 13.30hs.

Su edificio posee cinco niveles que albergan una vasta colección impresa y digital sobre Historia, Geografía, Literatura, Filosofía, Religión, Ciencias Sociales, Ciencias Exactas, Arte y Recreación. Además, cuenta con secciones de *escritores mendocinos*, literatura argentina e hispanoamericana, mediateca y hemeroteca. (Reglamento, 2021)

Entre los servicios que brinda es posible observar:

- Atención, orientación e información al usuario.
- Préstamo domiciliario.
- Catálogo en línea.
- Biblioteca domiciliaria para discapacitados.
- Digitalización de documentos de la historia local.
- Lectura de periódicos y revistas en línea.
- Espacio de uso para notebooks y netbooks.
- 3 Salas de estudio y lectura con Wifi.
- Auditorio.
- Mediateca.
- Visita guiada y Hora del Cuento. (Historia. Misión. Visión. Servicios, 2021)

Misión: difundir y asegurar el acceso para toda la Comunidad, a la información de calidad y la documentación necesarias para el desarrollo del estudio, la docencia, la investigación, la recreación, la extensión cultural y poner en valor la memoria de la comunidad.

⁹ Enlace: **Biblioteca y mediateca pública municipal “Manuel Belgrano” de la Municipalidad de Godoy Cruz, Mendoza**

Visión: se propone fortalecer el acceso a la información y al conocimiento de sus servicios favoreciendo intercambios fluidos con la comunidad, estableciendo puentes, realizando el valor de la Biblioteca Pública y creando espacios culturales mediante la gestión de recursos, la infraestructura edilicia y tecnológica y la capacitación permanente del personal. (Historia. Misión. Visión. Servicios, 2021)

La biblioteca certificó su SGC por primera vez en mayo de 2012. (Certificación ISO 9001-2008, 2012) Así queda reflejado en una nota periodística de Prensa-cultura de la Municipalidad (Certificación ISO 9001-2008. Prensa-cultura, 2012). Actualmente, no cuenta con la certificación de la Norma.

3.7. Sistema de Bibliotecas de la Universidad Católica de Córdoba -UCCb-¹⁰

La Universidad Católica de Córdoba -en adelante UCC- cuenta con bibliotecas desde el año 1974, con la creación de la Biblioteca Dr. Gustavo Ortiz. A ella le siguieron la Biblioteca Ciencias de la Salud (1984) y la Biblioteca Central Jean Sonet sj (2011). Sin embargo, en el año 2004, por resolución rectoral, las tres unidades de información se unen en un sistema de gestión centralizada, dando lugar al UCCb.

El UCCb se encuentra abierto de lunes a viernes de 8 a 20hs. Las tres unidades de información del UCCb están localizadas en distintos puntos de la ciudad de Córdoba: la biblioteca central se encuentra dentro del campus universitario, en la Avenida Armada Argentina 3555; la Biblioteca Dr. Gustavo Ortiz en calle Obispo Trejo 323, sexto piso; y la Biblioteca Ciencias de la Salud en la calle Jacinto Ríos 571. (Sobre nosotros, 2021)

Su colección es amplia y con gran variedad de temáticas, incluyendo colecciones digitales, acceso a bases de datos externas, revistas de la UCC, colecciones de tesis, material bibliotecológico, colección de libros antiguos, entre otros.

Ofrece gran diversidad de servicios, entre ellos, catalogo en línea; acceso a salas de lectura con wifi; reserva de lockers y boxes de estudio; ludoteca; utiliteca; préstamo, reserva, renovación y buzón de devolución de documentos; préstamo interbibliotecario; servicio de referencia; servicio de novedades; capacitación; consultas al bibliotecario; servicios para

¹⁰ Enlace: [Sistema de Bibliotecas de la Universidad Católica de Córdoba](#)

tesistas e investigadores; entre muchos otros. (Sobre nosotros, 2021)

Misión: en consonancia con el lema de la Universidad: “formar hombres de ciencia, conciencia y compromiso”, el Sistema de Bibliotecas de la UCC asume la misión de brindar y ofrecer servicios de información, y proporcionar acceso a distintas fuentes bibliográficas - tanto propias como de otras bibliotecas- para satisfacer las necesidades y demandas de profesores, investigadores, alumnos y demás miembros de la comunidad universitaria. Busca contribuir, de esta manera, al proceso de enseñanza, aprendizaje, investigación, extensión y formación profesional.

Visión: el Sistema de Bibliotecas pretende ser un modelo en la prestación de servicios bibliotecarios y de información. Se asienta en la gestión del conocimiento, la calidad, la innovación, las comunicaciones y las tecnologías, con un alto nivel de eficiencia para contribuir al desarrollo intelectual, cultural y profesional de toda la comunidad. (Sobre nosotros, 2021)

En noviembre de 2016 el UCCb certificó su SGC con la Norma IRAM-ISO 9001:2015, siendo la primera biblioteca universitaria del país en certificar con dicha versión de la Norma. (Normas ISO, 2016)

3.8. Sistema de Bibliotecas de la Universidad Nacional de Jujuy -UNJu-¹¹

El origen de las bibliotecas de la Universidad Nacional de Jujuy tiene lugar el 24 de marzo de 1972 con la creación de la Universidad. Actualmente, el Sistema de Bibliotecas de la Universidad Nacional de Jujuy, es un sistema descentralizado integrado por la Dirección de Bibliotecas y las Bibliotecas pertenecientes a cada una de las Facultades (Ciencias Agrarias, Ciencias Económicas, Humanidades y Ciencias Sociales, Ingeniería), la Biblioteca del Instituto de Geología y Minería y la Biblioteca de la Escuela de Minas. Todas se encuentran ubicadas en distintos puntos de San Salvador de Jujuy.

Este conjunto de bibliotecas cuenta con una colección que asciende a 80.000 recursos monográficos y 1.900 publicaciones periódicas aproximadamente. Entre sus servicios es posible destacar el catálogo online; circulación en salas de lectura; el préstamo de material

¹¹ Enlace: [Sistema de Bibliotecas de la Universidad Nacional de Jujuy](#)

bibliográfico; la formación de usuarios; y el servicio de restauración y encuadernación. (Sistema de Bibliotecas UNJu, 2021)

Misión: facilitar a la comunidad el acceso a la información de manera ágil y precisa para contribuir al aprendizaje, la investigación y la innovación en la Universidad; mediante estrategias y servicios de excelencia de forma sostenible y socialmente responsable, que promuevan la generación y transferencia del conocimiento.

Visión: constituirse en una institución dinámica e innovadora que, a través de sus fondos bibliográficos y servicios, cumpla permanentemente un papel activo en apoyo a la misión de la Universidad de docencia e investigación ofreciendo información de calidad. (Historia, 2021)

En 2009 el Sistema de Bibliotecas de la UNJu certificó su SGC por primera vez. En el año 2012, recertificaron su sistema, sin embargo, desde 2015 no cuentan con certificación. (Recertificación y certificación, 2012)

Conclusión

Para cerrar este capítulo, después de haber recorrido –en breves descripciones- las características de cada una de las bibliotecas relevadas, aparece como conveniente sintetizar los datos relevantes de cada una de ellas, como sigue:

Bibliotecas	Año de creación	Tipo	Dependencia	Ubicación (Ciudad)	Actualmente certificada
1. UNS	1956	Universitaria	Pública	Bahía Blanca	Si
2. BCN	1959	Parlamentaria/especializada	Pública	CABA	Si
3. INPI	1996	Especializada	Pública	CABA	Si
4. UNLAM	1991	Universitaria	Pública	La Matanza	No
5. BM	1818	Universitaria	Pública	Córdoba	No
6. BGC	1966	Municipal	Pública	Godoy Cruz	No
7. UCCb	2004	Universitaria	Privada	Córdoba	Si
8. UNJu	1972	Universitaria	Pública	Jujuy	No

Tabla N° 5: Datos relevantes. Elaboración propia. Datos relevados a diciembre de 2021.

De la misma manera, presentar unificadas las certificaciones por año y versión de cada una de las bibliotecas abordadas, donde aparecen grisadas las bibliotecas sin certificación actual.

Año / biblio	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
1. UNS																	
2. BCN																	EP
3. INPI																	EP
4. UNLAM																	
5. BM																	
6. BGC																	
7. UCCb																	
8. UNJu																	

Tabla N° 6: Certificaciones por año y versión. Elaboración propia. Datos relevados a diciembre de 2021.

EP: en proceso

Versión 2000 de la Norma

Versión 2008 de la Norma

Versión 2015 de la Norma

La relevancia de las bibliotecas investigadas en el contexto de la República Argentina, demuestra su vigencia y su constante actualización para brindar al usuario un servicio de excelencia. Sean ya universitarias o especializadas, guardan dentro de sí, el acervo social y cultural de la comunidad atesorado por décadas. Trayendo lo expresado en el capítulo 1, ante la aparición, multiplicación de la oferta virtual y la proliferación de tecnología en manos de una gran mayoría de la población, nada demuestra que, las bibliotecas hayan perdido vigencia o usuarios. Por el contrario, continúan la ardua labor cotidiana de conservar “(...) testimonios de la existencia de una cultura, (...) los cuales reflejan los esfuerzos de creación y erudición de una civilización, así como sus interacciones sociales e históricas.” (Buchnam, 1988, pág. 3-4)

En el siguiente capítulo se presentan y analizan los datos recabados con la aplicación del instrumento creado para esta investigación sobre las bibliotecas relevadas como objeto de estudio.

Capítulo 4: Presentación y análisis de los datos

Introducción

En este capítulo se hace referencia a la metodología empleada para realizar el trabajo de campo de esta investigación. Por esto, se presentan los datos relevados a través de una entrevista semiestructurada remitida a las ocho bibliotecas seleccionadas para tal fin. Como ya se explicó en la Introducción general de este Trabajo Final, al momento de la elaboración y presentación del Proyecto de Investigación, nueve eran las bibliotecas a las que se les envió la entrevista. No obstante, sólo respondieron ocho. La relevancia de estas ocho bibliotecas quedó determinada por un seguimiento de investigación previa en Internet y con contactos formales con cada una de ellas, más los aportes de la certificación en la página de IRAM y noticias. A su vez, como ya se dijo, las bibliotecas consultadas certificadas por IRAM, son excluyentes, dado que no se contemplaron bibliotecas certificadas por otra entidad o, bibliotecas incluidas en la certificación de la organización mayor que la contiene. Por último, se muestran y analizan los resultados alcanzados como consecuencia de las respuestas elaboradas por cada responsable del SGC, de acuerdo a dimensiones y variables establecidas.

4.1. Metodología implementada

El tipo de estudio que se utiliza a los fines de desarrollar el presente trabajo de investigación es de tipo exploratorio-descriptivo. Por ello es necesario delimitar los ámbitos temporal y espacial del objeto de estudio. De acuerdo a lo reseñado en líneas precedentes, el tiempo en el que se estudia el problema de investigación es el año 2021. El ámbito espacial del objeto abarca la República Argentina, y para ello se toma como criterio de inclusión ocho bibliotecas que han certificado la Norma ISO 9001-SGC con IRAM, en diferentes versiones e independientemente de su actual vigencia. La estrategia metodológica es de tipo cualitativa, dado que, no pretende exhaustividad estadística sino más bien, profundización de los aspectos teóricos que refieren a la problemática planteada.

4.2. Relevamiento y presentación de los datos

Se realizó una entrevista semiestructurada dirigida a la persona encargada del SGC de cada una de las unidades de información –ocho en total, conformando el universo de esta investigación-. En primera instancia, se contactó a las bibliotecas por pedido formal, (ver Anexo N°1: Pedido formal a bibliotecas¹²), a través de nota enviada por correo electrónico. Luego de obtener la conformidad para colaborar, se llevaron a cabo las entrevistas en el mes de abril de 2021, en seis casos por videoconferencia y en los casos restantes de forma escrita.

Las dimensiones sobre las que se articula la entrevista son: normalización, certificación, mejora continua y gestión de riesgos –fundamentadas a continuación-, entendiendo que proporcionan un marco de referencia para interpretar la manera de planificar, poner en marcha y monitorear las mejoras en el desempeño de las actividades de la gestión de calidad dentro de las bibliotecas.

La relevancia de considerar a la dimensión *Normalización* viene dada desde la perspectiva de adherir a la Norma ISO en tanto normativa internacional. Dentro de las bibliotecas promueve la estandarización de las acciones llevadas a cabo: procedimientos, política de calidad, responsabilidades, entre otras. Para obtener el nivel óptimo deseable de acuerdo al contexto dado, la Normalización establece unos criterios comunes que garantizarían tal objetivo. En otras palabras, esta dimensión se torna relevante dado que representa aquello que habitualmente se realiza como labor cotidiana dentro de las bibliotecas, y que apunta a la correcta implementación de los principios de calidad.

Hablar de *Certificación* hace alusión a dos aspectos que tornan relevante su selección como dimensión de análisis en este Trabajo Final. Por un lado, promueve una actividad que consiste en refrendar que el servicio ofrecido se ajusta a determinados requisitos normativos y/o técnicos, quedando asentado en un documento que da fe de su cumplimiento. Este documento puede ser una marca de conformidad, así como un certificado. Por otro lado, la certificación en sí misma puede aportar ventajas ya que, actúa como una tarjeta de presentación del nivel de calidad que ofrece el servicio. Ya es sabido que, si bien, una organización es reconocida por su calidad puede no requerir la certificación. No obstante, los autores consultados en los capítulos precedentes sostienen que resulta ventajoso, más allá de

¹² Enlace: [Anexo N°1: Pedido formal a bibliotecas](#).

la propia imagen o percepción, el acto de certificar a la institución, frente a la posibilidad de creaciones de nuevas organizaciones o sumar servicios a sus usuarios.

El SGC, al que se ha referido a lo largo de todo el Trabajo Final, proporciona conceptos clave que permiten construir una dimensión de análisis como la de *Mejora Continua y Gestión de Riesgos*. Partiendo de la Norma ISO 9001, que sostiene que la mejora es una actividad que apunta a todas las oportunidades y acciones que aporten a la mejora continua del SGC; se hace referencia a la solución de las no conformidades y el análisis de los resultados de las distintas evaluaciones realizadas. En otras palabras, la mejora del desempeño, se logra con esta actividad recurrente. Por ej. cuando se aspira a nuevos espacios equipados con los últimos avances tecnológicos; el desarrollo de una política de gestión de adaptada a las nuevas necesidades de los usuarios; la participación de profesionales competentes, se remite al SGC en este accionar continuo en busca de la excelencia. Teniendo en claro que el SGC tras la mejora continua, necesita de previsibilidad, el pensamiento basado en riesgos es esencial para lograr la eficacia. De allí que, la gestión basada en riesgos –tal y como se menciona en la Norma ISO 9001-, pone por delante al concepto de principio de realidad, en cuanto se deben reconocer en el contexto los riesgos posibles para amortizar la incertidumbre. Al mismo tiempo, planificar de acuerdo a ello. En otras palabras, asumir la mejora continua, implica aplicar la idea basada en riesgos para la prevención de los contextos de incertidumbre en las bibliotecas; siendo ésta la justificación de por qué ambas conceptualizaciones aparecen unificadas en la entrevista como una sola dimensión.

Cada una de estas dimensiones van acompañadas de variables que surgen de los aportes teóricos devenidos de los autores abordados en los capítulos precedentes, así como de la Norma ISO 9001, a partir de las cuales se elaboran las preguntas dentro de la entrevista. Esto permite organizar con mayor claridad los resultados. Las variables consideradas quedan agrupadas de acuerdo a las dimensiones consideradas y pueden observarse en el Anexo N°2 sobre el Mapeo de las variables y preguntas definidas para la entrevista realizada de acuerdo a cada dimensión y su relación con los aportes teóricos correspondientes¹³.

A continuación, puede observarse la guía de entrevista elaborada, que se implementa para relevar a las bibliotecas, objeto de estudio de esta investigación.

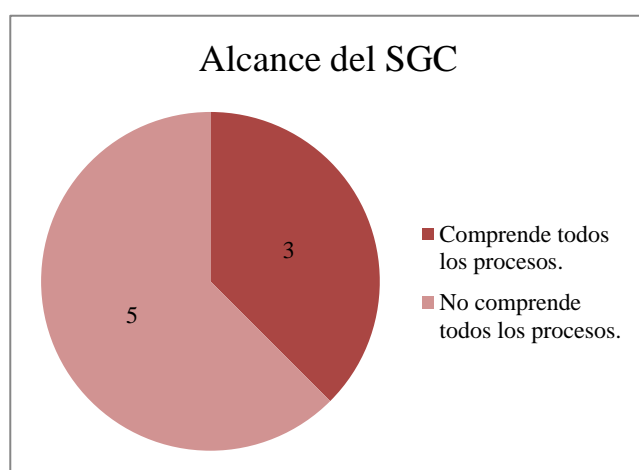
¹³ Enlace: [Anexo N°2: Mapeo de las variables y preguntas definidas para la entrevista realizada de acuerdo a cada dimensión y su relación con los aportes teóricos correspondientes.](#)

Biblioteca "Nombre"		
Entrevista		
A. NORMALIZACIÓN		
1	¿El SGC de su biblioteca abarca todos los procesos de su organización? Destaque la respuesta adecuada con una X.	Si.
		No.
	Mencione los procesos que abarca su SGC. Opcional: puede incluir el Mapa de procesos de la biblioteca u otra documentación que responda a la pregunta.	
2	Mencione al menos dos resultados positivos de su SGC que refieran a su planificación inicial.	
3	¿En qué se basaron para implementar una política de calidad en su biblioteca?	
4	¿Qué tipología de información documentada ha desarrollado para su SGC? Opcional: puede incluir alguno de esos documentos a modo de ejemplo	
5	¿Todo el personal de la biblioteca tiene conocimiento y acceso a la información documentada producida para el SGC?	Si.
		No.
	¿Qué participación tiene cada sector -encargados del SGC/directivos/resto del personal- en lo relativo al SGC?	
6	De los siguientes recursos ¿cuáles son los más relevantes para la implementación del SGC? Ordene, estableciendo prioridades a. b. ...	Recursos humanos competentes.
		Recursos informáticos.
		Infraestructura.
		Conocimientos.
7	¿Qué herramientas y/o técnicas utilizan para el diseño de los productos y/o servicios de su biblioteca?	
8	¿Fue necesario implementar algún cambio en los productos y servicios ofrecidos por su biblioteca en los últimos 5 años? ¿De qué manera se planificaron esos cambios?	
9	¿Qué herramientas y/o técnicas utilizan para la evaluación de desempeño de su biblioteca?	
		¿Cada cuánto tiempo se realiza?
		¿Es necesario realizar ajustes a la planificación inicial a partir de la evaluación? Destaque la respuesta adecuada con una X.
		Siempre.
		A veces.
		Nunca.
B. CERTIFICACIÓN		
10	Enumere las razones que condujeron a su biblioteca a la certificación de su SGC.	
11	¿En qué momento surgió la decisión de certificar su SGC? Destaque la respuesta adecuada con una X.	Desde que surgió la idea de implementar un SGC.
		Durante la implementación del SGC.
		Al finalizar el proyecto de implementación del SGC
12	¿Qué etapas tuvo que llevar adelante la biblioteca para alcanzar la certificación? ¿Cuánto tiempo demandó? Destaque la respuesta adecuada con una X.	Menos de 6 meses.
		6 meses a 1 año.
		1 a 2 años.
		Más de 2 años
13	¿Qué recursos, adicionales a la etapa de normalización, demandó el proceso de certificación?	
14	Mencione al menos dos resultados positivos de la certificación de su SGC.	
C. MEJORA CONTINUA – GESTIÓN DE RIESGOS		
15	¿De qué manera garantiza la mejora continua en su SGC?	
16	¿Qué acciones implementa para la gestión de riesgos?	
17	¿Por qué considera a la Norma ISO 9001 como un modelo adecuado para su biblioteca?	
18	¿Ha recibido la biblioteca premios o reconocimientos por el desarrollo del SGC?	
19	¿Considera Ud. a la biblioteca como un modelo de excelencia? Justifique su respuesta.	
Si su organización decidió no recertificar, responda las preguntas 20 y 21. De lo contrario, FIN DE LA ENTREVISTA.		
GRACIAS POR SU TIEMPO.		
20	¿Qué condujo a su biblioteca a la decisión de no recertificar su SGC?	
21	¿Qué diferencias encuentra tras mantener su SGC sin certificación?	
GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN		

Expuesto el instrumento de recolección de datos, se procede a la presentación de los resultados, agrupados por dimensión, variable y su respectiva pregunta. En todos los casos las respuestas son abordadas por cantidad de bibliotecas. Se decide agrupar por respuestas de coincidencia mayoritaria, en cada variable, las respuestas recibidas y considerar por separado, aquellas donde no hay coincidencia, donde se transcriben las consideraciones realizadas por las bibliotecas.

4.2.1. Dimensión Normalización

Variable	Pregunta
Alcance	1. ¿El SGC de su biblioteca abarca todos los procesos de su organización? Mencione los procesos que abarca su SGC.



En cinco de las ocho bibliotecas, el SGC no abarca todos los procesos de su organización. Sólo en tres casos -BM, UCCb y UNS- en el SGC están comprendidos todos los procesos.

En la primera variable, al referirse a la descripción del alcance del SGC, las bibliotecas consultadas dieron respuestas diferentes al mencionar aquellos que abarca el SGC, las cuales se presentan a continuación:

1. **UNS:** “Consulta y acceso a recursos bibliográficos digitales. Alfabetización en gestión de la información. Consulta, reserva y préstamo de recursos bibliográficos impresos. Desarrollo de colecciones de recursos bibliográficos digitales e impresos. Preservación y difusión de la producción científica y académica de la UNS. Control, registro y revisión de todos los recursos bibliográficos. Diseño, desarrollo e integración de sistemas automatizados de código abierto de gestión bibliotecaria”.

2. **BCN:** “Sede Central: Prestación de servicios de información al usuario y préstamo, fotocopias y escaneo/ procesos técnicos; investigaciones y publicaciones, microfilmación y digitalización; traducciones; actividades y eventos culturales; diseño, impresiones y

encuadernaciones. Edificio de la Palmera: Bibliomóvil, actividades y eventos culturales. Palacio Legislativo: Prestación de servicios de información al usuario y préstamo fotocopias y escaneo, investigaciones y publicaciones. Sala Pública de Lectura: Prestación de servicios de información al usuario y préstamo, fotocopias y escaneo/Seguridad, ingreso y egreso a las salas. Jardín Materno Infantil: Prestación del servicio de educación inicial de bebés desde 45 días a niños hasta 5 años, para los empleados de la Biblioteca del Congreso de la Nación. Sala de Atención al Público: Prestación de servicios de información al usuario y préstamo, fotocopias y escaneo”.

3. **INPI:** “Gestión de la información referida a la propiedad industrial (desarrollo de la colección bibliográfica, procesamiento técnico, suministro y difusión de la información)”.

4. **UNLAM:** “Circulación y salas de lectura”.

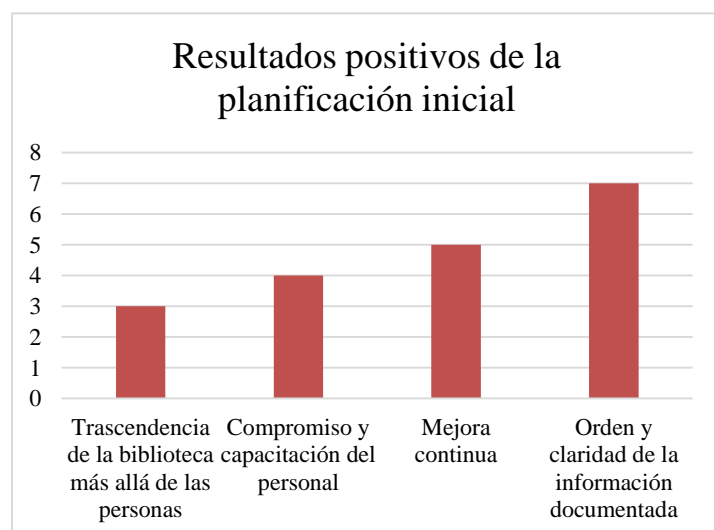
5. **BM:** “Se certificó por Departamentos: Dirección; Secretaría y área contable; Deptos. técnicos de la biblioteca; Tecnología”.

6. **BGC:** “Organización y tratamiento técnico del fondo bibliográfico. Presentación de servicios bibliotecarios de consulta, orientación, préstamo en sala y a domicilio. Asociación a la biblioteca. Servicio de extensión bibliotecaria para discapacitados, Fuente libro”.

7. **UCCb:** “Provisión de servicios bibliotecarios y de información brindados por el Sistema de Bibliotecas a usuarios de la comunidad académica de la Universidad Católica de Córdoba”.

8. **UNJu:** “Se certificaron los “Servicios prestados en las Bibliotecas”, aquellos que se relacionan directamente con el cliente usuario: 1. Trámite de Asociación a Bibliotecas UNJu; 2. Bibliobuzón; 3. Cyber Académico; 4. Búsquedas Bibliográficas; 5. Consulta en Sala Público en General; 6. Estantería Cerrada; 7. Estantería Abierta; 8. Formación de Usuarios”.

Variable	Pregunta/s
Planificación	2. Mencione al menos dos resultados positivos de su SGC que refieran a su planificación inicial



De las ocho bibliotecas, cuatro reconocieron como resultado positivo de la planificación inicial el compromiso y la capacitación del personal, y cinco la idea de mejora continua.

Siete de las ocho bibliotecas reconocieron como resultado positivo de la planificación inicial el

orden y la claridad que proporciona la documentación del SGC. Como consecuencia de la documentación, el UCCb, BM y UNJu coincidieron en la trascendencia de la biblioteca más allá de las personas y la visión sistémica o global de la organización.

Variable	Pregunta/s
Política de calidad	3. ¿En qué se basaron para implementar una política de calidad en su biblioteca?



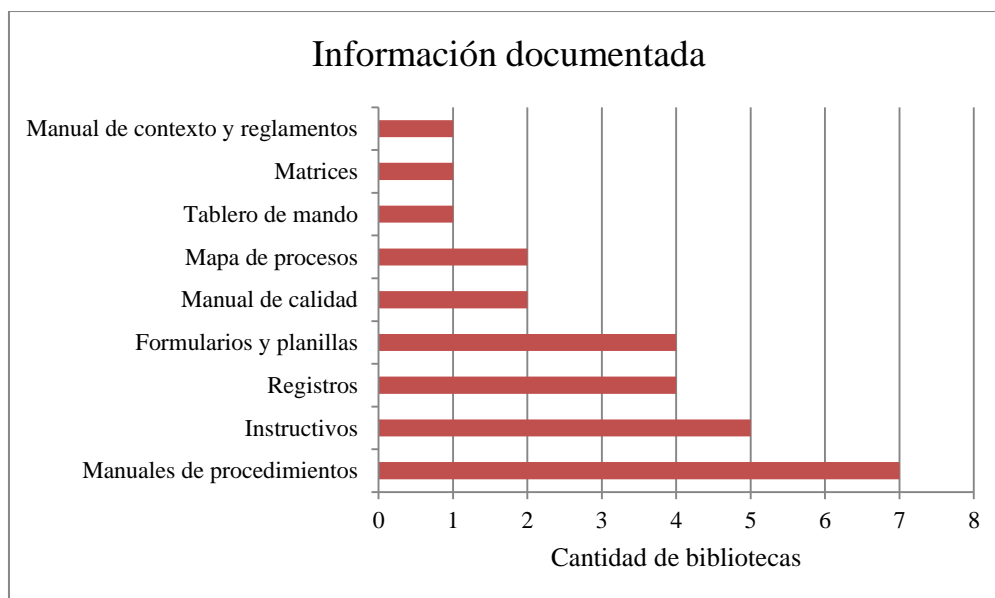
De las ocho bibliotecas, cinco reconocen como base de su política de calidad: misión, visión, valores y planificación estratégica. BCN y UNJu suman a ello, los objetivos de calidad.

Cuatro bibliotecas reconocen como base de su política de calidad el compromiso con el usuario y su satisfacción. Y otras dos destacan la mejora continua.

UNS y BM, declararon haber determinado la política, en el primer caso con especialistas de la universidad, y en el segundo caso con todo el personal de la biblioteca. Por su parte, la UNLAM considera como punto de partida entender qué significa calidad para la Norma, y luego ver las tareas de la biblioteca desde esa óptica.

Variable	Pregunta/s
Información documentada	4. ¿Qué tipología de información documentada ha desarrollado para su SGC?

Todos los documentos se generan en base a los procesos. Entre ellos nombraron:

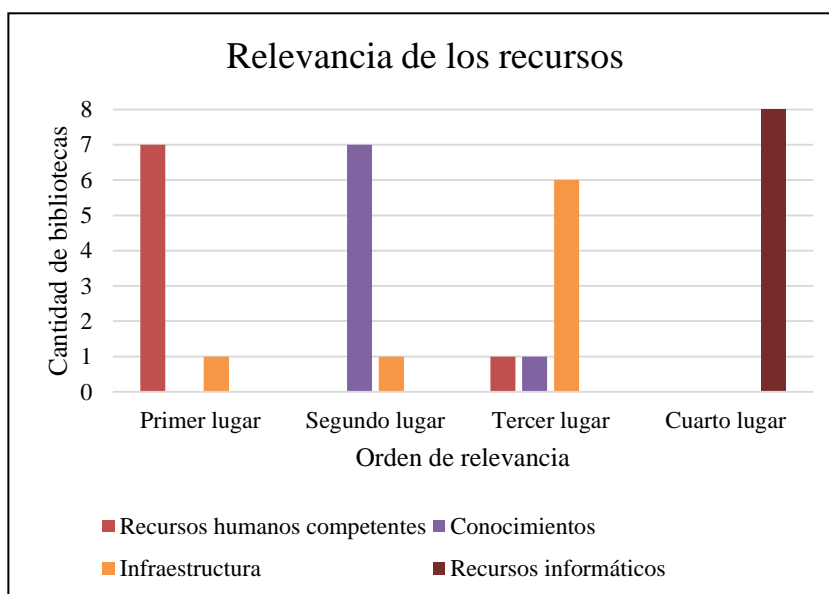


Variable	Pregunta/s
Personal	5. ¿Todo el personal de la biblioteca tiene conocimiento y acceso a la información documentada producida para el SGC? ¿Qué participación tiene cada sector -encargados del SGC/directivos/resto del personal- en lo relativo al SGC?

El total de las bibliotecas confirmó que todo el personal tiene acceso y conocimiento de la información documentada del SGC. De las ocho bibliotecas, seis destacan una activa participación y compromiso de todo el personal. Además, seis bibliotecas reconocen que cada sector es responsable de los procesos que lleva a cabo y su documentación.

Variable	Pregunta/s
Recursos	6. De los siguientes recursos ¿cuáles son los más relevantes para la implementación del SGC? Establezca un orden de prioridad: Recursos humanos competentes; Recursos informáticos; Infraestructura; Conocimientos.

Por mayoría, el orden de prioridad quedó establecido como: Recursos humanos competentes en primer lugar (por siete votos); Conocimientos en segundo lugar (por siete votos); Infraestructura en tercer lugar (por seis votos); y Recursos Informáticos en último lugar (por ocho votos).



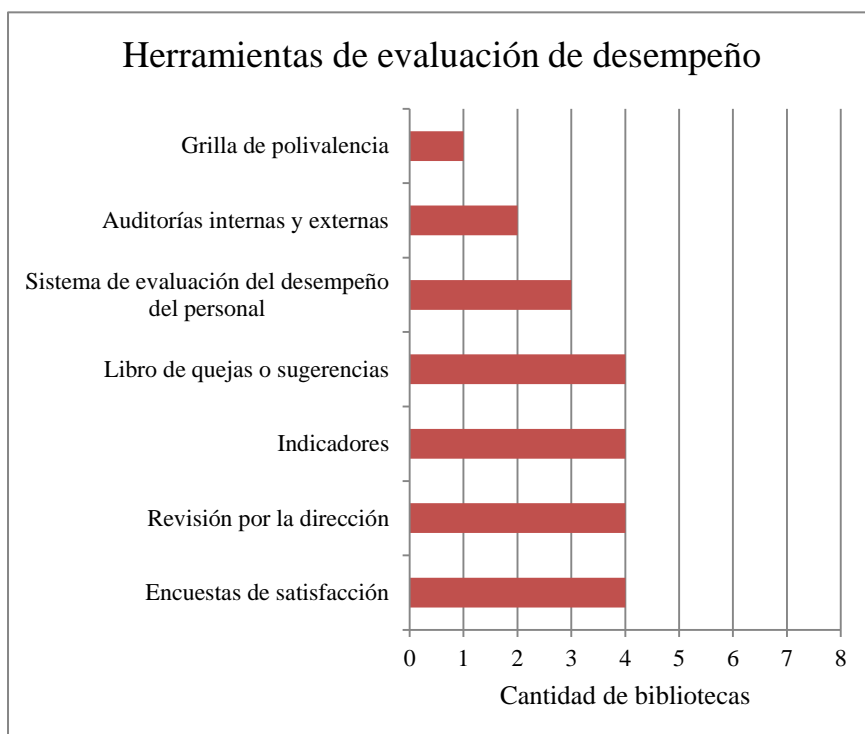
Variable	Pregunta/s
Productos y servicios	7. ¿Qué herramientas y/o técnicas utilizan para el diseño de los productos y/o servicios de su biblioteca? 8. ¿Fue necesario implementar algún cambio en los productos y servicios ofrecidos por su biblioteca en los últimos 5 años? ¿De qué manera se planificaron esos cambios?

Dentro de las herramientas y/o técnicas utilizadas, se comenta que:

- 2 (dos) bibliotecas reconocieron haber excluido, en la primera certificación, todo el apartado de la Norma que refiere al diseño de productos y servicios.
- 4 (cuatro) priorizaron como herramienta, la documentación de los servicios (mediante manuales de procedimientos, mapas de procesos, plantillas o instructivos).
- 6 (seis) enfatizaron en la evaluación de los servicios para, de ser necesario, rediseñar, crear nuevos o suprimir alguno de menor impacto. Para ello mencionaron las encuestas, la conversación activa del personal, la tormenta de ideas, o buzón de sugerencias.
- 1 (una) biblioteca destacó utilizar herramientas de innovación como Design Thinking, Binnakle, software Crisalis, cuya metodología es incorporar al usuario en el diseño de productos y servicios.

Variable	Pregunta/s
Evaluación de desempeño	9. ¿Qué herramientas y/o técnicas utilizan para la evaluación de desempeño de su biblioteca? ¿Cada cuánto tiempo se realiza? ¿Es necesario realizar ajustes a la planificación inicial a partir de la evaluación? Siempre/A veces/Nunca

En relación a las herramientas utilizadas para la evaluación de desempeño, se mencionaron:



En cuanto a la periodicidad, siete de las ocho bibliotecas coinciden en que varía según lo que se evalúa, siendo por lo general anualmente (según cuatro bibliotecas) o semestralmente (según dos bibliotecas). De las ocho bibliotecas, cinco reconocen una evaluación informal que se realiza a diario o

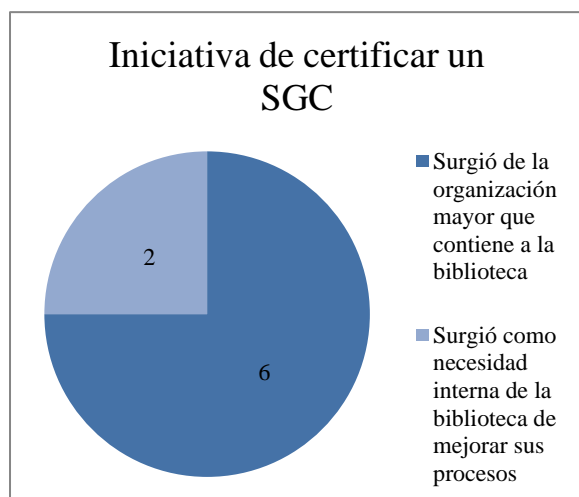
mensualmente.

Como instrumentos para su realización, mencionaron las encuestas: *la conversación activa del personal, la tormenta de ideas o buzón de sugerencias.*

Como consecuencia de la evaluación de desempeño, las ocho bibliotecas afirman que a veces es necesario aplicar cambios a la planificación inicial.

4.2.2. Dimensión Certificación

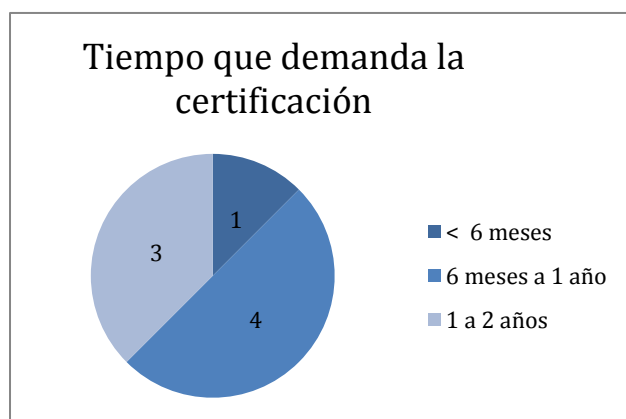
Variable	Pregunta/s
Iniciativa	10. Enumere las razones que condujeron a su biblioteca a la certificación de su SGC. 11. ¿En qué momento surgió la decisión de certificar su SGC? Desde que surgió la idea de implementar un SGC/Durante la implementación del SGC/AI finalizar el proyecto de implementación del SGC



De las ocho bibliotecas, seis mencionaron que la iniciativa de certificar surgió de la organización mayor que la contiene. Dos respondieron que surgió como necesidad interna de la biblioteca de mejorar los procesos. Todas las bibliotecas coinciden en que la iniciativa de certificar su SGC surge desde que se decidió implementarlo.

Variable	Pregunta/s
Etapas	12. ¿Qué etapas tuvo que llevar adelante la biblioteca para alcanzar la certificación? ¿Cuánto tiempo demandó? Menos de 6 meses/6 meses a 1 año/1 a 2 años/Más de 2 años

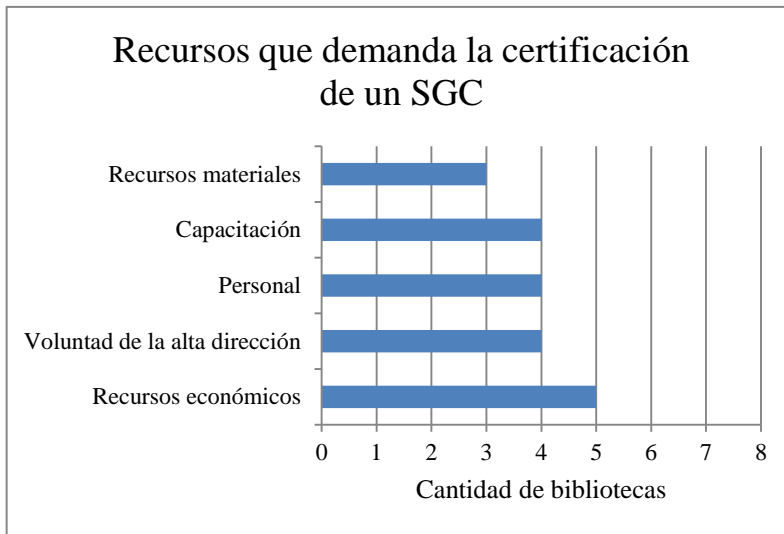
En lo que refiere a etapas de certificación, seis bibliotecas mencionaron: Capacitación, Planificación, Autoevaluación/diagnóstico, Auditoría interna y externa.



Cuatro bibliotecas optaron por consultores de IRAM para auditorías de observación (opcionales).

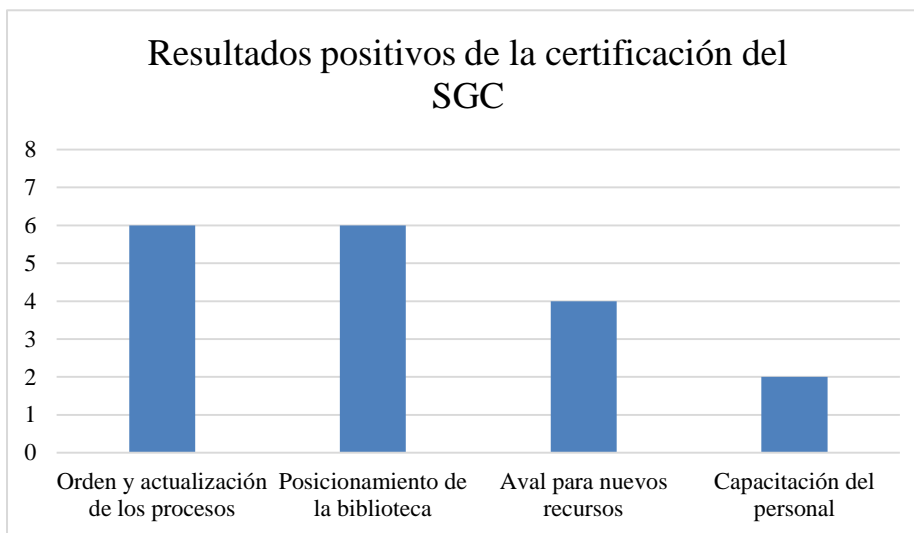
En relación a los tiempos que demandó la certificación, cuatro bibliotecas contestaron de 6 meses a un año; tres bibliotecas contestaron de 1 a 2 años; y una biblioteca respondió menos de 6 meses.

Variable	Pregunta/s
Recursos	13. ¿Qué recursos, adicionales a la etapa de normalización, demandó el proceso de certificación?



Es posible observar que, en lo que refiere a recursos adicionales, la etapa de certificación de un SGC demanda principalmente recursos económicos y todo lo relacionado a recursos humanos, no sólo cantidad sino conocimientos específicos.

Variable	Pregunta/s
Resultados positivos	14. Mencione al menos dos resultados positivos de la certificación de su SGC.

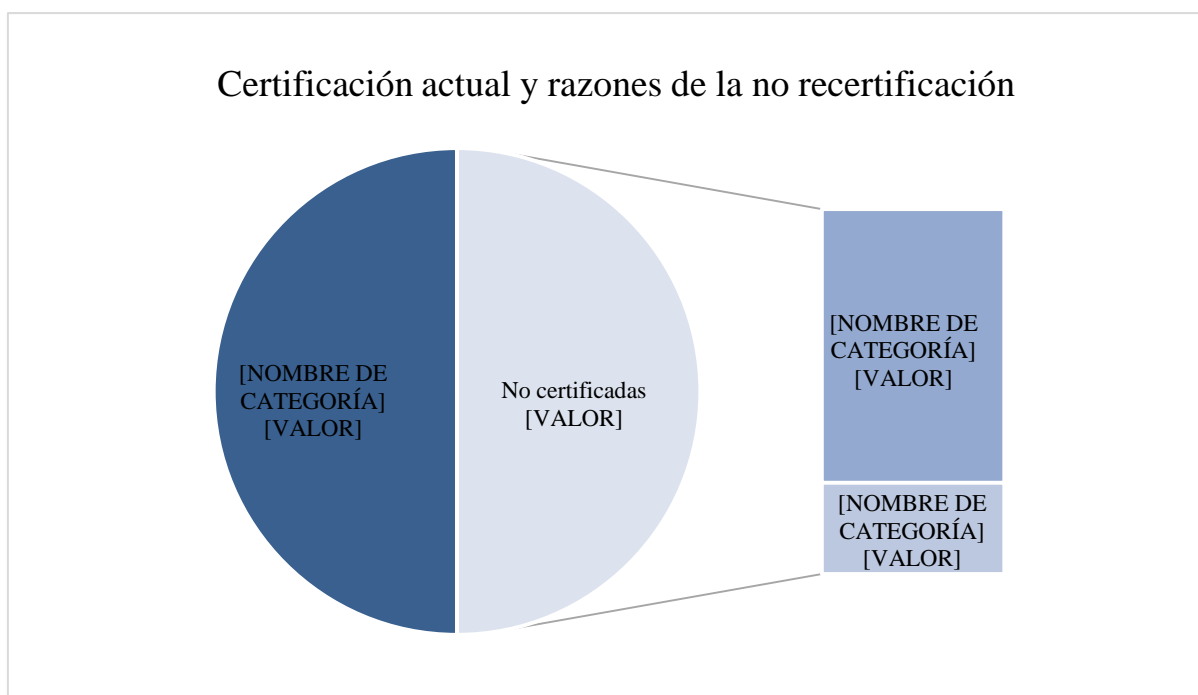


De las ocho bibliotecas, seis reconocieron que la certificación del SGC obliga a mantener ordenados y actualizados los procesos y el funcionamiento de la organización.

Seis bibliotecas recalcaron como resultado positivo el posicionamiento de la biblioteca y la interacción con otras organizaciones.

Cuatro destacaron el aval para gestionar la incorporación de nuevos recursos. Y dos distinguieron la capacitación del personal.

Variable	Pregunta/s
No recertificación – Razones	20. ¿Qué condujo a su biblioteca a la decisión de no recertificar su SGC?



De las cuatro bibliotecas que actualmente no cuentan con certificación, en tres casos, la decisión de no recertificar resultó de una política de la organización que la contiene.

En la biblioteca restante, la decisión de no recertificar fue interna de toda la biblioteca, a razón de una sobrecarga de trabajo y una reducción significativa de personal.

Cabe destacar, y por eso se transcriben a continuación, comentarios recibidos por bibliotecas que, aún certificadas, reconocen la relevancia del equipo de gestión y su liderazgo como aspecto notable en esta variable:

1. **UNS:** “(...) cambian las autoridades y ya sabemos que vamos a tener todo un cambio en un montón de cosas. (...) hay cambios que impactan desde los recursos.”

2. **BCN:** “Cada dos años un presidente nuevo en la Biblioteca (...). Todo eso trae problemas para nosotros los del SGC. Porque vos imaginate que, cada dos años, si es que no se reelige el mismo presidente, tenemos que ir y explicarle todo al nuevo presidente. O sea, cuando empezás a entender de lo que se trata, se fue.”

3. **UCCb:** “(...) si el director no se involucra y no se interesa, no sirve de nada todo el esfuerzo que haga el resto del equipo. Entonces, creo que el tema de recursos humanos, con un liderazgo desde la Dirección de decir “este es el camino y vamos por acá”, es lo fundamental.”

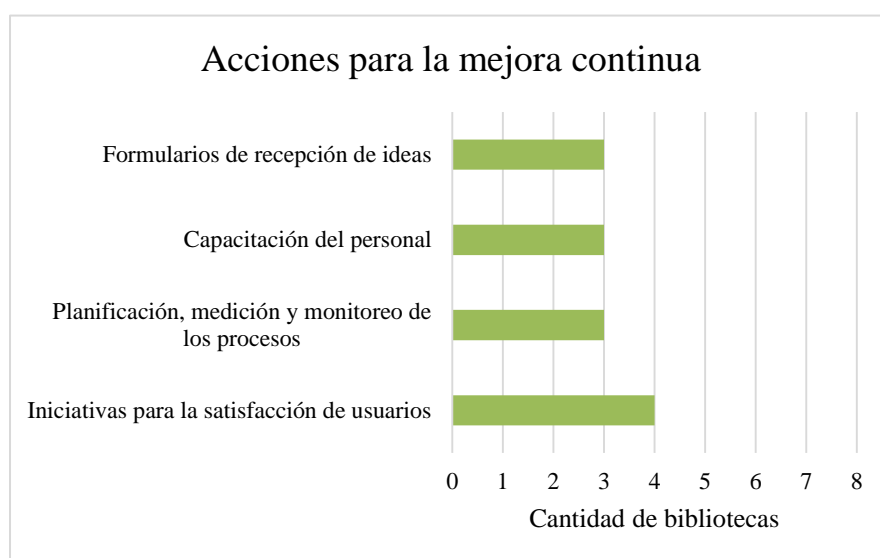
Variable	Pregunta/s
No recertificación – Diferencias	21. ¿Qué diferencias encuentra tras mantener su SGC sin certificación?

De las cuatro bibliotecas que actualmente no cuentan con certificación:

- 3 (tres) bibliotecas destacan que a nivel operativo no ha habido grandes cambios debido a que la filosofía de calidad está instalada.
- 2 (dos) reconocen alivio o relajación como consecuencia de no tener la instancia de auditoría.
- 1 (una) biblioteca destaca la pérdida de apoyo de las autoridades.

4.2.3. Dimensión Mejora Continua y Gestión de Riesgos

Variable	Pregunta/s
Mejora continua	15. ¿De qué manera garantiza la mejora continua en su SGC?



Como acciones para la mejora continua, cuatro de las bibliotecas se inclinaron por el pensamiento de acciones que apunten a mejorar la satisfacción del usuario.

Tres bibliotecas destacaron la capacitación del personal. Otras tres bibliotecas declararon la planificación, medición y monitoreo de los procesos.

Tres bibliotecas mencionaron utilizar herramientas (formulario de oportunidad de mejora, sistema de peticiones o formulario de stock de ideas) para recepcionar ideas que sean potenciales oportunidades o proyectos de mejora.

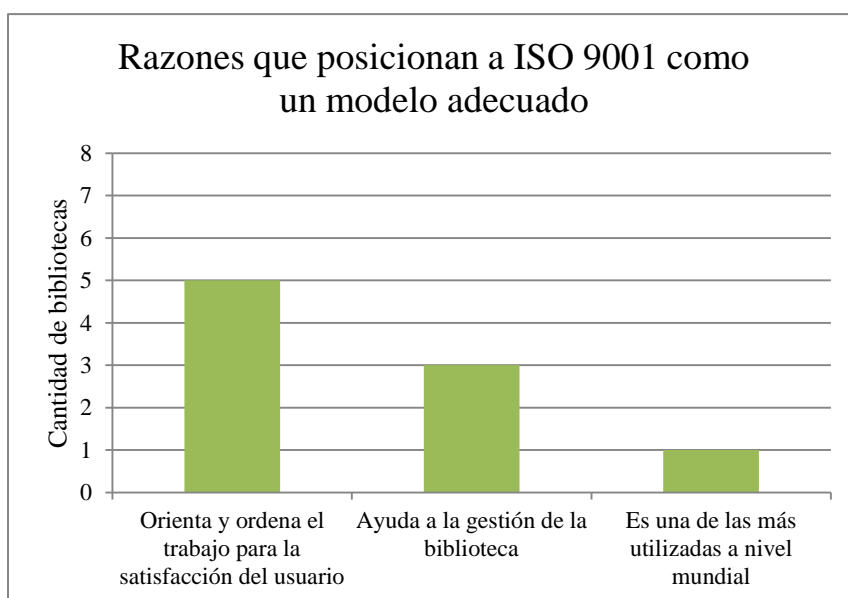
Variable	Pregunta/s
Gestión de riesgos	16. ¿Qué acciones implementa para la gestión de riesgos?

Todas las bibliotecas tienen un proceso o sistema de gestión de riesgos que les permite monitorear, medir y tomar decisiones. Su denominación puede variar: matriz de riesgo, planilla de medición de riesgos, manual de gestión de riesgos, FODA-AMFE, Diagrama de Pareto, planillas de CAP, Diagramas de flujos, tablero de indicadores. En su totalidad coincidieron en acciones para evitar el riesgo o minimizar el impacto negativo de algún suceso evitable.

Dos bibliotecas declararon que tuvieron que capacitarse para abordar la gestión de riesgos, principalmente frente al uso de las TIC's.

Variable	Pregunta/s
Adecuación del modelo ISO 9001	17. ¿Por qué considera a la Norma ISO 9001 como un modelo adecuado para su biblioteca?

Las bibliotecas consideraron a la Norma ISO 9001 como modelo adecuado porque:



En este sentido y por mayoría, se destaca la orientación y orden que proporciona la Norma ISO 9001 al trabajo diario y en consecuencia la óptima gestión de la biblioteca.

Variable	Pregunta/s
Premios / reconocimientos	18. ¿Ha recibido la biblioteca premios o reconocimientos por el desarrollo del SGC?

Las ocho bibliotecas afirman no haberse postulado ni recibido premios. Sin embargo, todas destacan el reconocimiento recibido por diferentes organismos (como CONEAU), la organización que las contiene, los usuarios, las redes en las que participan.

Una biblioteca considera que debería otorgarse un premio, preferentemente tangible, para estimular al personal de la biblioteca.

Variable	Pregunta/s
Modelo de excelencia	19. ¿Considera Ud. a la biblioteca como un modelo de excelencia? Justifique su respuesta.

Siete de las ocho bibliotecas dudan al momento de calificarse como “modelo de excelencia”. En tres oportunidades la justificación derivó de la idea de que nunca se llega a la excelencia total, sino que siempre se está trabajando en ello.

Sin embargo, todas las bibliotecas sostienen que podrían considerarse un referente o modelo a seguir por la simple experiencia de implementar un SGC y trabajar con la idea de mejora continua.

4.3. Interpretación de los datos

Ya presentados los datos recabados, a continuación, se realiza la interpretación de los mismos, teniendo en cuenta, las dimensiones y variables implementadas, así como el agrupamiento realizado en el apartado anterior.

4.3.1. Dimensión Normalización

En cuanto a la variable *Alcance*, si bien queda dicho que, en cinco de las ocho bibliotecas, el SGC no abarca todos sus procesos, es significativo observar cada respuesta para comprender la relevancia de los mismos que, en mayor o menor medida se exponen en cada unidad de información. Esto puede estar relacionado con el hecho de que todas las

bibliotecas -como se desarrolló en el capítulo 3- dependen de una organización mayor que la contiene, por lo que algunos procesos pueden ser llevados a cabo de manera externa. Tal es el caso del UCCb, donde la evaluación de desempeño del personal lo hace el sector de recursos humanos de la UCC, o bien en el caso de la BM donde no se lleva a cabo dicha evaluación porque en la UNC no se realiza. En el caso del INPI, llegaron a recibir una no conformidad por la limpieza de las estanterías, a pesar de ser un servicio proporcionado de forma externa.

Tal y como se mostró en las descripciones de las bibliotecas en el capítulo 3, la misión y visión son dos conceptos relevantes a la hora de establecer una *Política de calidad*. Esto coincide con los resultados obtenidos en las entrevistas realizadas cuando cinco de las ocho bibliotecas reconocen como base de su política de calidad: la misión y la visión; agregando los valores y la planificación estratégica. Por su parte, la BCN y la UNJu suman a ello, los objetivos de calidad.

No es así el caso de la *Información documentada*, que recorre toda la dimensión de manera transversal. Cada acción queda plasmada en registros escritos que dan fe de las acciones llevadas a cabo y la estandarización puesta en marcha tal y como se la define. Los *manuales de procedimiento y los registros*, son los documentos troncales con los que se trabaja y esto se reafirma con lo dicho por los autores abordados en el capítulo 2. En las entrevistas recabadas, solamente la UCCb, menciona el *manual de contexto* que es un documento que permite monitorear en forma periódica los cambios sociales, económicos, informacionales y tecnológicos que suceden en el entorno de la biblioteca y que la afectan y/o condicionan. No obstante, ya quedó establecido que la Norma ISO 9001 dispuso la libertad de elección de las unidades de información respecto a qué tipo de formato seleccionar para su uso; lo cual no significa minimizar la importancia del contexto y sus determinantes.

Como ya se expresó en el capítulo 1 de esta investigación, la GCT excede los muros de la organización y se vincula con el exterior y todos aquellos actores involucrados en el proceso, dentro del sistema. Esto coincide con los beneficios mencionados como resultado de las respuestas referidas a la variable *Planificación*, donde se reconoce la trascendencia de la biblioteca más allá de las personas.

Siguiendo con los beneficios mencionados como resultado de la planificación inicial, se reconoce el compromiso del personal. Esto concuerda con la variable Información

Documentada y la variable de *Personal* donde se destaca una participación activa de estos en el SGC. Incluso dos bibliotecas mencionaron haber redactado la política de calidad con todo el personal de la biblioteca. Esto último refiere a lo ya tratado respecto de la horizontalidad en el liderazgo como herramienta de gestión.

Cabe destacar las respuestas obtenidas en cuanto a la variable *Recursos*. En este sentido, queda claramente evidenciado que las respuestas remiten al cotidiano de las bibliotecas relevadas. Que la infraestructura sea más relevante que el personal idóneo deja ver las necesidades urgentes de las que son pasibles estas unidades de información. Un personal capacitado sin los recursos materiales, como lo es la infraestructura edilicia o servicios tercerizados de mantenimiento y limpieza, puede convertirse en un obstáculo para el desempeño de aquéllos.

Haciendo referencia a la variable *Evaluación de desempeño*, en el capítulo 2, se hizo referencia a la predominancia de la gestión de calidad, en un nivel práctico y teórico, en bibliotecas universitarias. Su vigencia puede observarse en las respuestas obtenidas, dado que 5 de las 8 bibliotecas estudiadas en el presente trabajo son universitarias. En este sentido, el modelo general de la calidad de servicio en bibliotecas es un “blanco móvil” (Feigenbaum, 1994, p.7), un modelo de carácter cíclico que depende de factores cambiantes como usuarios, expectativas, condiciones del entorno, entre otros. De allí la coincidencia con las cinco bibliotecas que afirman que se realiza una evaluación informal casi diariamente para conocer el nivel de satisfacción del usuario.

Al mismo tiempo, queda evidenciado, como se trató en el capítulo 2, que la evaluación de los servicios es fundamental para actualizar y regular las acciones llevadas a cabo. Esto es así, dado que en seis casos se enfatizó en la evaluación de los servicios para -de ser necesario- rediseñar, crear nuevos o suprimir alguno de menor impacto. Como queda establecido en la variable *Productos y servicios*.

Para cerrar con la dimensión Normalización puede decirse, siguiendo los aportes realizados por la teoría del capítulo 2, que esta actividad promueve la estandarización de las acciones llevadas a cabo frente a dificultades actuales u obstáculos potenciales, que pueden surgir como resultado de la no unificación de criterios. Esto, influye directamente sobre la obtención del nivel óptimo deseado en un contexto dado. Lo que se advierte en las respuestas

obtenidas es que el compromiso en la normalización y sus variables arrojan resultados positivos. Éstos reflejan lo que diariamente ocurre dentro de cada biblioteca, independientemente del enfoque aplicado, todas apuntan a la correcta implementación de los principios de la gestión de calidad.

4.3.2. Dimensión Certificación

Cuando se habla de Certificación ya quedó establecido –en el capítulo 2- que se refiere a un documento que da fe acerca de que la organización en general, cumple con determinados requisitos estandarizados por una norma. En este caso, la Norma ISO 9001.

Ahora bien, a la hora de certificar, la *Iniciativa* –como primera variable- puede surgir, tal y como se ve en las respuestas obtenidas de la organización mayor que contiene a la biblioteca o bien como necesidad interna de aquélla. En ambos casos, lo que se busca es la mejora del servicio, más allá de quién tome la iniciativa. Y, como ya pudo verse en las Tablas N°5 y N°6 presentadas al finalizar el capítulo anterior, no todas las bibliotecas mantienen vigencia en su SGC. No obstante, todas las bibliotecas del presente estudio poseen un SGC. En el caso de las bibliotecas cuya certificación se mantiene vigente, se distinguen por cumplir con todos los requisitos de la Norma ISO 9001-SGC.

Al ser consultadas las bibliotecas sobre las diferentes *Etapas* –segunda variable considerada- que debieron transitar para alcanzar la certificación, puede agregarse que, como ya se desarrolló en los capítulos anteriores el paso a paso implica en primer lugar una adecuación del SGC que ya posee la unidad de información a la Norma ISO 9001, seleccionando –a la vez- al organismo acreditador de la misma. Si bien no es obligatorio, las bibliotecas consultadas recurrieron a la realización de la auditoría pre-certificación. Una vez que se accede a la auditoría de certificación, y se obtiene la misma, que tiene validez por tres años, devienen las auditorías de mantenimiento que son anuales.

En cuanto a la variable *Recursos*, las respuestas recabadas manifiestan ciertas coincidencias en cuanto a lo económico como relevante. Al tiempo que, también quedó manifiesta la necesidad de un personal en número acorde a las demandas de la unidad de información, capacitado y la presencia de voluntad por parte de la alta dirección.

Cabe aclarar que, -como se abordó en el capítulo 2, sobre la Norma ISO- adherir a la misma tiene ventajas y desventajas; a la vez que no existe ninguna obligación para certificar en este marco normativo. Acceder al mismo sólo implicaría –según los autores citados- obtener el reconocimiento exterior de la organización y transformarse en su “tarjeta de presentación”, asegurando, de alguna manera, un servicio de calidad, tal y como puede observarse en las respuestas recibidas dentro de la variable *Resultados Positivos*.

Como contrapartida del reconocimiento de las posibilidades que brinda la certificación, hay otro aspecto que debe ser considerado en este análisis, tras lo expresado en la variable *No recertificación-razones*.

¿Por qué se sostiene esto desde esta investigación? Porque uno de los aspectos más importantes respecto de la certificación descansa en las manos del compromiso de quienes dirigen a la organización que contiene a la biblioteca, o a la biblioteca en sí. Difícilmente la gestión de calidad será consistente sí, no se manifiesta un compromiso de la dirección que termine afectando al compromiso de los empleados –de acuerdo a lo expresado en el capítulo 2-.

Esto coincide con lo mencionado por las cuatro bibliotecas que actualmente no cuentan con certificación, en la variable *No recertificación-razones*. La relevancia del equipo de gestión y su liderazgo es notable, incluso bibliotecas certificadas hacen mención de su importancia.

Del mismo modo, en la variable *No recertificación-diferencias*, las mismas cuatro bibliotecas que se vienen citando, afirman en su mayoría que, una vez instalada la filosofía de calidad, no se producen grandes cambios a nivel operativo dentro del SGC. Esto sucede, tal y como se citó en el capítulo 1, porque la calidad como filosofía opera de una manera central y decisiva, instalándose.

No obstante, dos de las bibliotecas sin certificación actual reconocen una relajación por la ausencia de auditorías de mantenimiento que, en este sentido, imponen a que las bibliotecas apliquen las sugerencias de los expertos de calidad tales como: principios, métodos y herramientas, de acuerdo a lo reflejado en el capítulo 2 de esta investigación. Por

último, dos de las bibliotecas no recertificadas aseguran haber perdido el apoyo de las autoridades.

De allí que el aporte de este Trabajo Final busca como objetivo modificar esta realidad, a través de la propuesta de una Guía de Buenas Prácticas que asegure el trabajo de calidad demostrando así que, quienes ejercen diariamente su labor en las bibliotecas pueden también, expresar sus necesidades de mejora y conseguirlas.

Para finalizar el análisis de la dimensión Certificación, puede decirse que la misma presenta ventajas y desventajas. En lo que refiere a ventajas, la autora mencionada en el capítulo 2 hace referencia a que el aval que promueve el reconocimiento de la organización; no sólo implica sostener en el tiempo la certificación, sino que, y a la vez, buscar mejoras en forma continua; mantener al día la documentación; la evaluación y monitoreo permanente; la capacitación del personal, convirtiendo la idoneidad en eficiencia.

En el ámbito de las desventajas, pueden citarse como una de las más destacadas, el costo dinerario que implica acceder a la certificación, implementación y mantenimiento, queda claro que no todas las bibliotecas cuentan con los recursos financieros necesarios para enfrentar dicha erogación. Como ya se expresó, un obstáculo es la falta de compromiso bajo criterios comunes tanto de quien está al frente en la gestión como del personal. En este sentido puede ser una desventaja que no considere la visión y la misión como objetivos relevantes para ser llevados a cabo a lo largo del tiempo.

En suma y para concluir con esta dimensión, ya se dijo que la certificación no es una obligación institucional, pero quedó claramente establecido que es la “tarjeta de presentación” de la organización y que avalaría el desempeño de un servicio de calidad, centrado en las demandas y necesidades de los usuarios.

4.3.3. Dimensión Mejora continua y gestión de riesgos

Como se ha sostenido a lo largo de este Trabajo Final, la mejora continua referida a la calidad en el servicio es un “blanco móvil” (Feigenbaum, 1994, p. 7). Ese dinamismo, y de acuerdo a los autores consultados, está centrado en la figura del usuario. En este sentido, cuatro de las ocho bibliotecas relevadas coinciden en sostener y llevar a cabo acciones que

apunten a mejorar la satisfacción del usuario. En otras palabras, estas bibliotecas se actualizan en forma constante frente a las demandas de los usuarios, sus requerimientos, sean estos establecidos o no, conscientes o inconscientes, operativos o subjetivos, tal y como se sostuvo en el capítulo 2.

De allí que, frente a la mejora continua, la calidad se constituye como una filosofía que atraviesa toda la organización, orientada a la satisfacción de las necesidades de sus usuarios. La relevancia de la *Mejora Continua* forma parte del cotidiano de las bibliotecas, como lo destaca la BM en su visión, en el capítulo 3. Esto se refleja en las conceptualizaciones esbozadas en el capítulo 1, al hacer referencia a la GCT que, demuestra cómo las bibliotecas buscan la mejora de la calidad en forma constante. Esto es así, dado que la transformación a las que fueron expuestas, propusieron una mayor dinámica en el cambio constante hacia una cultura más eficiente.

De hecho, y como se dijo en el capítulo 2, esta transformación se volvió filosofía para las bibliotecas dado que la GCT dejó atrás el modelo empresarial y competitivo mutando hacia otro con especial hincapié en el usuario y sus necesidades. Esto se volvió un criterio central para el común de las bibliotecas, ni más ni menos que la razón de ser de las mismas: la satisfacción de las necesidades del usuario. Y, así lo confirman las unidades de información relevadas cuando en la variable *Adecuación del Modelo ISO 9001*, cinco de ellas coinciden en haberlo elegido para orientar y ordenar el trabajo hacia la satisfacción del usuario, como modelo adecuado para la biblioteca.

En la variable *Gestión de riesgos*, si bien la denominación, al igual que las metodologías utilizadas pueden diferir entre una biblioteca consultada y otra, todas tienen un proceso o sistema de gestión de riesgos que les permite monitorear, medir y tomar decisiones. Esto ya fue desarrollado en el capítulo 1, al hacer referencia al ciclo PHVA. En este sentido, cada una de estas acciones permiten acceder a un control de riesgos con mayor eficacia.

En otro orden, la última versión de la Norma, del año 2015, tema desarrollado en el capítulo 2, hace foco sobre la gestión basada en riesgos, reemplazando de este modo a las acciones preventivas. Al consultar a las bibliotecas, coinciden en que el contexto implica riesgos sobre los cuales se requiere planificar -con objetivos a corto, mediano y largo plazo- para prever posibles situaciones que obstaculicen las acciones cotidianas. El concepto frente a

los riesgos que se destaca es incertidumbre. Algunas cosas pueden suceder y otras no. En este sentido cada unidad de información debe verificar que lo planificado ante los riesgos posibles sean viables, factibles de ser monitoreados y a la vez, evaluados en el marco del SGC.

Queda agregar que la variedad de las metodologías implementadas, como puede verse en la variable Gestión de riesgos, deja claramente establecida la flexibilidad de la norma para abordar este aspecto. A la vez, que la eficiencia de cada unidad de información relevada para implementar algunas de ellas.

Uno de los riesgos frente a los que quedaron expuestas las bibliotecas fue la irrupción de las TIC's y su protagonismo activo en la producción de documentos; aun teniendo en cuenta que su accionar global antecede a los procesos de calidad implementados en las bibliotecas bajo estudio. En palabras de los autores citados en el capítulo 2, se puso en discusión no sólo la apariencia de las unidades de información sino su supervivencia. Significando un desafío, según los autores, a ser superado. De hecho, esto no sucedió y, por el contrario, promovió en las bibliotecas universitarias y especializadas una adecuación de todo su sistema de calidad como servicio a los usuarios. Es llamativo que, dicha “amenaza”, no haya sido reconocida por ninguna de las bibliotecas consultadas, teniendo en cuenta que – de acuerdo a los autores- no fue un riesgo menor. Así como, entender un riesgo a controlar y medir, el relacionado con las tecnologías y su obsolescencia en cuanto a los equipamientos informáticos y la desactualización de todo el sistema -proceso, personal y recursos-.

Por último, si se entiende al riesgo como una proyección hacia el futuro en cuanto a posibilidad de que algo suceda con un impacto negativo sobre la misión, visión, valores, objetivos de calidad o planificación trazada por la unidad de información; entonces se advierten como centrales la posibilidad y el impacto. Asumir sólo uno de estos aspectos puede brindar una idea incompleta sobre el riesgo. Tal como cuando se pretende instalar la idea de un 100% de capacidad para cubrir todos los riesgos. Por lo tanto, debe entenderse que la gestión de riesgos, si bien son planificaciones a futuro, no son acciones preventivas; sino planificadas sobre algo que puede ocurrir y causar un impacto negativo, hasta devastador, en la organización. Estas consideraciones pueden advertirse –particularmente- en el sistema de gestión de riesgos de la UCCb, descriptas en el capítulo 3; al igual que en el material de lectura sugerido en el capítulo 5, dentro del esquema de la guía propuesta. A la vez que,

quienes respondieron a la entrevista cursada manifestaron como acción inmediata evitar el riesgo o reducir su impacto.

En referencia a las dos últimas variables que aluden a *Premios/reconocimientos* recibidos por las bibliotecas relevadas; así como la consideración –dentro del *Modelo de excelencia*-, de si pueden convertirse en modelos a seguir, la totalidad refuerza la idea de ser validadas por las organizaciones que las contienen y, fundamentalmente por los usuarios, como ya se dijo, “razón de ser” de estas unidades de información.

Al referir a premiaciones, una biblioteca considera necesario reconocer para estimular al personal, su labor cotidiana. Cuando son interpelados acerca de convertirse en modelos a seguir, consideran que, al no alcanzarse un 100% de la excelencia, sino más bien, es un proceso continuo, no albergan expectativas al respecto. No obstante, todas las bibliotecas sostienen que podrían considerarse un referente a seguir por la simple experiencia de implementar un SGC y trabajar con la idea de mejora continua.

Para finalizar esta dimensión, puede decirse que, las bibliotecas relevadas expresan con claridad su dedicación a la mejora continua y elaboran planificaciones estratégicas para enfrentar los posibles riesgos. Las acciones pensadas y ejecutadas de cara a los desafíos que plantea un SGC están directamente vinculadas al reconocimiento que reciben de sus usuarios, “razón de ser” de las bibliotecas. Valorar estos desafíos y buscar la excelencia de manera constante, las posiciona como posibles referentes para otras bibliotecas.

Conclusión

A lo largo de este capítulo se presentaron y analizaron los datos relevados, a través de la entrevista semiestructurada que respondieron las ocho bibliotecas seleccionadas como objeto de estudio de esta investigación.

En cuanto a la primera dimensión, se advierte el compromiso en la normalización y sus variables, lo cual da evidencia de resultados positivos. Éstos reflejan lo que diariamente ocurre dentro de cada biblioteca, independientemente del enfoque aplicado, todas responden a la correcta implementación de los principios de la gestión de calidad. Respecto a la segunda dimensión, las bibliotecas relevadas coinciden en que la certificación es la “tarjeta de

presentación” de la organización y que avala el desempeño de un servicio de calidad, centrado en las demandas y necesidades de los usuarios. En concordancia con la última dimensión, cada unidad de información expresa con claridad su dedicación a la mejora continua y elaboran planificaciones estratégicas para enfrentar los posibles riesgos. El valor que guarda cada una de ellas de cara a los desafíos que plantea un SGC está directamente vinculado al reconocimiento que reciben de sus usuarios.

Finalmente, en el contexto global de cada dimensión, los aportes recibidos a través de cada respuesta, ratifican fundamentos teóricos recabados en los capítulos anteriores de esta investigación.

En el siguiente y último capítulo, se presenta la guía de buenas prácticas en gestión de bibliotecas, como aporte académico de este Trabajo Final.

Capítulo 5: Una guía de buenas prácticas en gestión de bibliotecas

Introducción

En este último capítulo y de acuerdo a los objetivos específicos planteados para esta investigación, se presenta la elaboración de una guía de buenas prácticas como referente para otras bibliotecas. Cabe aclarar que, no todas las bibliotecas buscan una certificación de calidad con los estándares mencionados como Norma ISO, entre otros; sino que, simplemente aspiran a mejorar sus procesos dentro de la misma, centrándose en los usuarios. Por esto, la finalidad de esta guía de buenas prácticas es brindar un aporte académico al tema en discusión sobre prácticas de calidad. Al mismo tiempo, se presentan los resultados obtenidos de una encuesta realizada sobre el nivel de comprensión y aplicabilidad de la guía, realizada a las ocho bibliotecas consultadas.

5.1. Buenas prácticas: definición y presentación de la guía

Las buenas prácticas, son entendidas como

(...) toda experiencia sistematizada y documentada que tiene como fundamento la aplicación de métodos de excelencia y/o innovativos que generan valor a los distintos procesos, servicios y actividades que se desarrollan en las unidades de información susceptibles de ser transferidas entre bibliotecas o unidades de una red. (Fernández, Novello & Stramschak, 2011)

En este sentido, se puede considerar como buenas prácticas a aquellas que se expusieron en el capítulo anterior, al abordar a las bibliotecas seleccionadas, en las respuestas obtenidas en la entrevista. Estas bibliotecas, objeto de estudio de este Trabajo Final que, en el marco de la norma ISO 9001, atravesaron el proceso más exhaustivo de implementación de un SGC, dan muestra del alcance de la aplicación de la norma.

Ahora bien, ¿qué sucede con aquellas bibliotecas que no pretenden alcanzar las metas estandarizadas y/o propuestas por la norma? Pero que, sin embargo, trabajan denodadamente por lograr un servicio de calidad dentro de las mismas. Este es el marco que permite pensar,

generar y proponer la guía de buenas prácticas en gestión de bibliotecas que, con o sin planes de certificación, pretenden mejorar sus procesos y la satisfacción de los usuarios.

Por esto, las instrucciones contenidas en la misma, están destinadas a aquellas personas que llevan adelante la gestión de bibliotecas –más allá de que posean o no el título académico habilitante-. Siendo, en este sentido, un acto propedéutico factible de ser puesto en marcha “de abajo hacia arriba”. En otras palabras, desde aquellos que diariamente manejan la biblioteca y la conocen hacia quienes toman las decisiones dentro de la institución.

Al mismo tiempo, y para fortalecer la idea de que las buenas prácticas pueden ser propuestas desde la horizontalidad, debe tenerse en cuenta como una amenaza real en todas las bibliotecas, el potencial cambio de autoridades de las organizaciones que la contienen. Por esto, se hace necesario poner especial atención al contexto de la biblioteca sobre todo en el vínculo verticalista entre las autoridades de la organización mayor y quienes se desempeñan dentro de la biblioteca –tal y como se viera en las respuestas obtenidas de algunas de las bibliotecas relevadas en el capítulo anterior-. Siempre pensando en que esto puede convertirse en una buena oportunidad para acceder a la certificación o a las buenas prácticas de calidad, más que quedarse en la idea de obstáculo insalvable.

Para la elaboración de la guía, se siguieron las tres dimensiones estipuladas para la entrevista realizada a las bibliotecas relevadas, a saber, Normalización, Certificación y Mejora Continua y Gestión de Riesgos.

A la vez y para recomendar a las personas que puedan estar interesadas en aplicar esta guía, se decide incluir una variedad de links obtenidos de las bibliotecas relevadas para profundizar los conocimientos en variados aspectos tales como: mapa de procesos, plan estratégico, política de calidad, política de gestión de riesgos y encuesta anual de satisfacción. Esto aparece como pertinente, al recordar que esta propuesta está pergeñada y/o destinada hacia quienes construyen diariamente su propia práctica dentro de la biblioteca.

De esta manera, la Guía de Buenas Prácticas en Gestión de Bibliotecas podría quedar plasmada de la forma en que sigue:

GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS EN GESTIÓN DE BIBLIOTECAS

A) NORMALIZACIÓN

1. Crear un plan estratégico para la biblioteca con objetivos a mediano y largo plazo.
2. Repensar -o de no existir, diseñar- la misión, visión, valores y organigrama de la biblioteca, en consonancia con lo definido por la institución que la contiene y en base a ello crear una política de calidad, orientada a la satisfacción del usuario y que sirva de eje para todo el personal.
3. Desarrollar, según los servicios que brinda la biblioteca, una política de desarrollo de colecciones, comunicación, entre otras, que vaya de la mano con la institucional así se torna viable compartir recursos.
4. Definir objetivos a corto o mediano plazo, que ayuden a enfocar las acciones y monitorearlas de manera sencilla pero eficaz.
5. Realizar una observación y descripción del macro entorno y el entorno de la biblioteca, procurando identificar aquellos factores que pueden influir en sus actividades y en el logro de sus objetivos.
6. Realizar una reflexión profunda sobre los requerimientos de la comunidad de usuarios, su categorización, necesidades y hábitos particulares según la segmentación realizada.
7. Aplicar la gestión de calidad a uno o dos procesos, a modo de prueba piloto. Por ejemplo, evaluar los procesos técnicos –catalogar, clasificar, indizar- para rediseñarlos y/o actualizarlos, procurando una ejecución más eficiente. A la vez que establecer criterios comunes para su implementación. Del mismo modo, en cuanto al servicio de referencia, que puede existir o no en la biblioteca. Entonces, puede ser actualizado o creado.
8. Incentivar la participación de todo el personal de la biblioteca mediante la capacitación, la asignación de responsabilidades y la participación activa en la redacción y revisión de la estructura documental a los fines de efectuar las actualizaciones que sean necesarias.
9. Intentar que todo el personal tenga una visión global de la biblioteca y no solamente los conocimientos propios de la actividad que realiza a diario de acuerdo a la gestión por procesos. Entendida esta última como articular de forma horizontal los conocimientos, las responsabilidades y la toma de decisiones.
10. Procurar que ninguna acción quede en la oralidad, sino que poco a poco comiencen a documentarse los procesos y actividades que se lleven a cabo, con el objetivo de que la biblioteca funcione más allá de las personas. Esto puede llevarse a cabo con manuales de procedimiento, registros, formularios y planillas. También puede utilizarse un mapa de procesos que grafique cómo es la relación de dependencia entre las actividades de la biblioteca.
11. Incentivar la capacitación vinculada al uso de las TIC's.

Para profundizar sobre las acciones propuestas, puede acceder a los siguientes enlaces:

[“Manual de Procedimientos para Bibliotecas. Guía para su redacción.” BNM.](#)

[Política de Calidad UNS.](#)

[Mapa de Procesos B. Mayor \(1\)](#)

[Mapa de Procesos B. Mayor \(2\)](#)

[Encuesta Anual de Satisfacción UNS.](#)

B) CERTIFICACIÓN

1. Presentar y poner a consideración de las autoridades institucionales un plan estratégico pensado para la posible certificación de SGC.
2. Trabajar en forma coordinada y colaborativa con las Áreas de Aseguramiento de la Calidad, en caso de existir, de la institución mayor a la que pertenezcan.
3. Comparar varios modelos para la certificación al momento de adoptar uno.
4. Realizar una acción similar al elegir una entidad certificadora.
5. Considerar los beneficios de la certificación en cuanto a: el posicionamiento de la biblioteca a nivel interno y externo; frente al objetivo de mejorar año a año; mantener ordenado y actualizados los procesos; contar con aval para incorporar nuevos recursos o elevar el profesionalismo del personal.
6. Llevar a cabo una correcta evaluación de recursos necesarios, ventajas/desventajas, y aval de la institución que la contiene, si se pretende certificar su SGC.
7. Capacitar al personal en la aplicación del modelo o norma elegida para certificar.
8. Hacer contacto con bibliotecas que hayan atravesado ese proceso, dado que la experiencia puede aportar mucha información útil, si se pretende certificar su SGC.
9. Procurar la auditoría de observación, como instancia opcional, por su utilidad para llegar a la auditoría de certificación con mayor seguridad.
10. Realizar periódicamente la revisión de la documentación para evitar la sobrecarga de trabajo llegado el momento de la auditoría de mantenimiento.

Para profundizar sobre las acciones propuestas, puede acceder a los siguientes enlaces:

[Plan Estratégico UCCb.](#)
[Certificado de calidad BCN.](#)
[Plan de Mejora. B. Mayor.](#)

C) MEJORA CONTINUA – GESTIÓN DE RIESGOS

1. Poner en vigencia, el uso de formularios que permitan recopilar las ideas de mejora que posee el personal.
2. Propiciar la participación activa del personal, quienes más fácilmente pueden detectar oportunidades de mejora.
3. Realizar un correcto monitoreo y medición de los procesos de la biblioteca, que podría aportar información que ayude a la detección de errores.
4. Considerar la capacitación al momento de abordar un sistema de gestión de riesgos en la biblioteca.
5. Llevar a cabo la gestión de riesgos conociendo qué es lo que hace la institución que contiene a la biblioteca.
6. Desarrollar una política de gestión de riesgos que vaya de la mano con la institucional así se torna viable compartir recursos. (Esto aplica en las tres dimensiones consideradas en esta guía)

7. Compartir experiencias con otras bibliotecas. El trabajo cooperativo fomenta una retroalimentación que puede ayudar a la mejora continua.

8. Orientar la mejora continua en acciones que busquen permanentemente la satisfacción de las necesidades del usuario, mediante la optimización, generación y personalización de los productos y servicios bibliotecarios.

9. Poner en práctica, al menos, dos tipologías de evaluación; por un lado, evaluación de desempeño destinada al personal a cargo de la biblioteca en forma anual; y por otro lado la evaluación de satisfacción hacia los usuarios cada seis meses y/o cada vez que utilicen el servicio a través de cuestionarios web, sin dejar de considerar las “encuestas informales”.

10. Compilar como insumos básicos, los resultados de las evaluaciones aplicadas para intervenir sobre la mejora continua de la biblioteca. Estos insumos podrían vincularse con la gestión de riesgos.

11. Otorgar reconocimientos al personal sobre su labor cotidiana.

12. En el caso de las bibliotecas universitarias, involucrarse con los estándares de calidad de las carreras definidos a través de Resoluciones del Ministerio de Educación y en los procesos de acreditación establecidos por la CONEAU.

Para profundizar sobre las acciones propuestas, puede acceder a los siguientes enlaces:

[Plan Estratégico UCCb.](#)

[Encuesta Anual de Satisfacción UNS.](#)

[Política de Gestión de Riesgos UCCb.](#)

5.2. Resultados de la encuesta de nivel de comprensión y aplicabilidad de la Guía

Para finalizar, se implementó una breve encuesta (Ver Anexo N°3: Modelo de encuesta¹⁴) sobre el nivel de comprensión y aplicabilidad de la Guía de Buenas Prácticas en Gestión de Bibliotecas, remitida vía correo electrónico a las ocho bibliotecas consultadas.

La encuesta se formula de acuerdo a la propia Guía elaborada en este capítulo y se le agrega –al final de cada dimensión- las siguientes variables de análisis.

Nivel de comprensión <i>Marque con una X la opción correcta</i>	Muy comprensible	
	Medianamente comprensible	
	No se comprende	
Nivel de aplicabilidad <i>Marque con una X la opción correcta</i>	Muy aplicable	
	Medianamente aplicable	
	No es posible aplicar	
Comentarios/aportes/sugerencias de mejora (opcional):		

¹⁴ Enlace: [Anexo N°3: Modelo de Encuesta.](#)

Los resultados obtenidos pueden agruparse como sigue, teniendo en cuenta cada dimensión analizada. A continuación de cada gráfico de barras, aparecen los aportes realizados por las bibliotecas, que optaron por responder; interpretando la información vertida por aquéllas teniendo en cuenta si los comentarios suman sugerencias para incluir nuevas prácticas o bien, unificándolas, redefiniéndolas, quitándolas, cambiando de dimensión de acuerdo a una nueva revisión del marco teórico desarrollado, reconociendo la ambigüedad de algunas y que el alcance de la guía propuesta son las bibliotecas que no certificaron.

Respecto de la Dimensión Normalización:

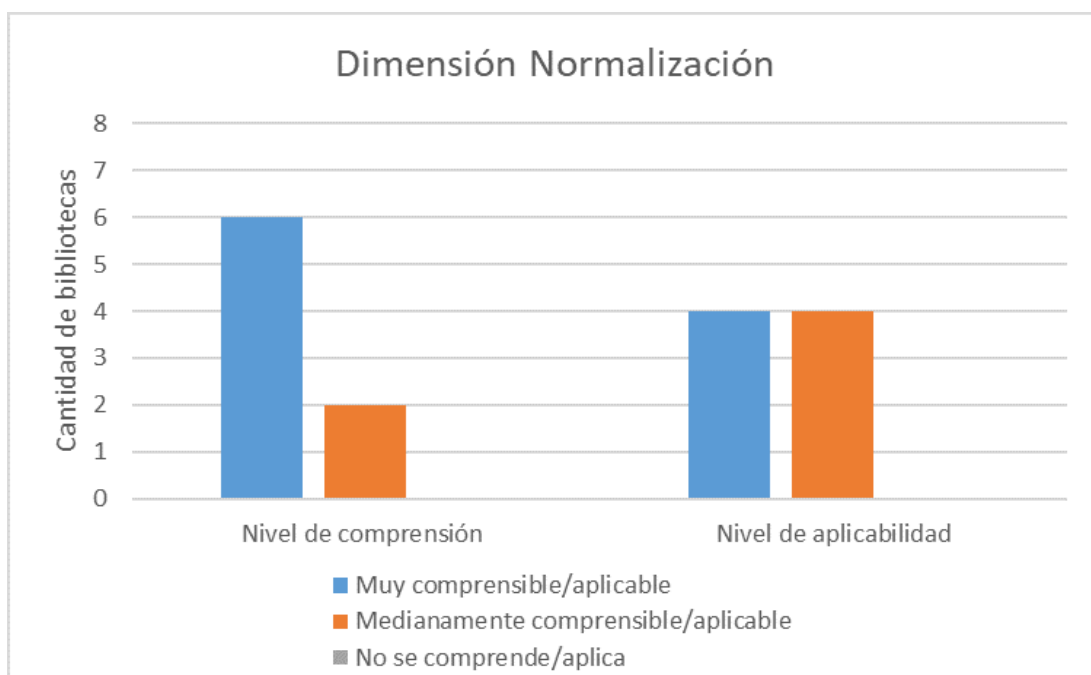


Gráfico N° 4: Dimensión Normalización. Elaboración propia.

De acuerdo a los resultados obtenidos, seis bibliotecas consideran que la Guía es muy comprensible en su contenido; mientras que dos, responden “medianamente”. Asimismo, en cuanto al nivel de aplicabilidad, las respuestas aportan un 50 y 50 por ciento.

Las bibliotecas comentan:

UNS: *“Es necesario considerar algunas desventajas posibles de la normalización que, en algunos casos, puede reducir la creatividad, incrementando la burocracia administrativa / documental.”* En amplia coincidencia con esta opinión, las desventajas mencionadas, ya fueron evaluadas durante el desarrollo de este Trabajo Final, justamente en

lo referido al incremento de lo burocrático/administrativo, en detrimento de las posibilidades creativas de quienes gestionan la propuesta.

BCN: *“Considero que el compromiso de la Alta Dirección con el SGC y, a su vez, que la misma involucre a todo el personal, es clave para el éxito de una buena gestión de la calidad.”* De acuerdo a lo expuesto en la Guía, este comentario refuerza las acciones consideradas sobre el incentivo en la participación de todo el personal de la biblioteca; así como el intento de lograr que todos compartan una visión global de la misma.

INPI: *“Algunos objetivos se podrían acotar o combinar”.* De acuerdo a esta sugerencia de mejora, se realiza la siguiente modificación –la que queda incluida en la Guía-, de la siguiente forma:

- Definir objetivos a corto o mediano plazo, que ayuden a enfocar las acciones y monitorearlas de manera sencilla pero eficaz donde todo el personal logre una visión global de la biblioteca y no solamente los conocimientos propios de la actividad que realiza a diario de acuerdo a la gestión por procesos.

- Aplicar la gestión de calidad a uno o dos procesos, a modo de prueba piloto, estableciendo criterios comunes para su implementación. Incentivar la participación de todo el personal de la biblioteca para horizontalizar los conocimientos, las responsabilidades y la toma de decisiones.

De esta manera se acotaron y combinaron las acciones sugeridas siguiendo el comentario recibido.

BM: *“Creo que implementar una normalización es sumamente valioso para la institución.”* Del mismo modo, se ha sostenido a lo largo de esta investigación, la relevancia que tiene esta dimensión si se pretende alcanzar la calidad deseada dentro del SGC.

UCCb: *“Considero que algunas de las mejores prácticas descritas como Dimensión Normalización, no tienen nada que ver con la normalización. Por ejemplo: “Incentivar la capacitación vinculada al uso de las TIC’s”. Quizás se tenga que definir qué implica esta dimensión con mayor claridad.”* Teniendo en cuenta este comentario, se vuelve a revisar el marco teórico de la presente investigación y se decide, cambiar a la Dimensión Mejora Continua y Gestión de Riesgos a la siguiente acción, modificando su contenido, a saber:

- Incentivar la capacitación vinculada al uso de las TIC's teniendo en cuenta el riesgo a controlar y medir relacionado con las tecnologías y su obsolescencia.

UNJu: *“Quién mejor que nosotros conocemos cómo realizar “nuestro trabajo”, qué servicios brindar, qué pasos se deben realizar, qué productos ofrecemos... la base para aplicar calidad en las unidades de información es la “Gestión por procesos”, procesos que indiquen el paso 1, 2, 3 ... qué recursos son necesarios (humanos, materiales, infraestructura...). De ahí que muchos dicen que el corazón de la calidad son los “procesos”. Es necesario tener una mirada sistémica, una mirada macro, una mirada desde arriba, donde todos somos equipo de trabajo, donde habrá un líder que coordine actividades, documente los procesos... que no necesariamente debe ser el Director o Jefe, puede ser el que realiza el proceso, el que conoce mejor cómo se realiza el servicio... es necesario conocer el organigrama pero recordar que se trata de “participación de todo el personal”, donde se debe practicar la escucha activa y la comunicación fluida para lograr un ambiente de trabajo ameno, que permita el mayor compromiso y participación del personal de biblioteca.”* De hecho, esta alusión, remite a las acciones destacadas en la Guía dentro de la Dimensión Normalización, así como, el objetivo de la misma, a saber, que la propuesta de mejora surja de los equipos de trabajo de la biblioteca hacia sus directivos. En efecto, articular de forma horizontal los conocimientos, las responsabilidades y la toma de decisiones, son aspectos relevantes de la gestión por procesos, allí consignada. Al mismo tiempo, se rescata de esta intervención y se agrega a la guía, lo siguiente:

- Repensar -o de no existir, diseñar- la misión, visión, valores y organigrama de la biblioteca, desde una mirada sistémica, holística, integral, en consonancia con lo definido por la institución que la contiene y en base a ello crear una política de calidad, orientada a la satisfacción del usuario y que sirva de eje para todo el personal.

- Incentivar la participación de todo el personal de la biblioteca para articular de forma horizontal los conocimientos, las responsabilidades y la toma de decisiones. Por ello se torna relevante, la escucha activa y la comunicación fluida como acción a seguir.

Acerca de la Dimensión Certificación:

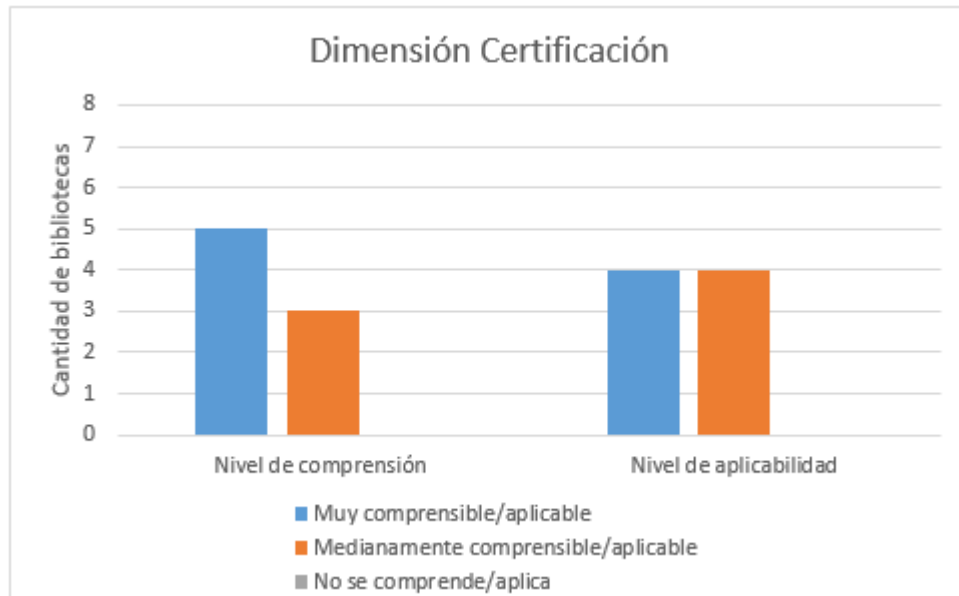


Gráfico N° 5: Dimensión Certificación. Elaboración propia.

Según los resultados relevados, cinco bibliotecas consideran que la Guía es muy comprensible en su lectura; mientras que tres, responden “medianamente”. Respecto del nivel de aplicabilidad, las respuestas aportan un 50 y 50 por ciento.

Las unidades de información aportan:

UNS: *“Es necesario considerar que la gestión de calidad (y en particular la certificación) no es un fin en sí mismo, sino que es una herramienta para la gestión bibliotecaria. En este sentido, las áreas de aseguramiento de calidad deben prestar un servicio y no imponer condiciones. La certificación debe ser una consecuencia de la aplicación de buenas prácticas a la gestión de bibliotecas.”* Desde este Trabajo Final, se acuerda totalmente con la opinión vertida en este punto.

INPI: *“Si aún no se ha certificado entiendo que hay objetivos que no corresponden a esta instancia.”* Posiblemente, y ante la lectura de la encuesta enviada, no haya quedado establecido con la suficiente claridad, que esta Guía de Buenas Prácticas propuesta desde este Trabajo Final apunta a aquellas bibliotecas que, de hecho, no han realizado certificación alguna.

BM: *“Contar con la institución certificada bajo una norma es sumamente importante, jerarquiza a la Institución, permite conocer qué se hace y cómo se hacen las actividades dentro de una organización, aunque muchas veces puede llegar a crear incertidumbre y disconformidad en el personal, pues se debe trabajar condicionado y/o sujeto a lo que la norma dice. Lograr la certificación y que se pueda mantener en el tiempo, implica contar con el compromiso de todos, el trabajo en equipo, un seguimiento permanente de todo el SGC y disponibilidad presupuestaria para las auditorías.”* Se acuerda con las afirmaciones vertidas por esta biblioteca. Es más, durante esta investigación se ha dado cuenta de lo significativo que es para una institución la certificación que jerarquiza y se convierte en la “tarjeta de presentación” institucional. Tal y como reza la Guía propuesta, considerar los beneficios de la certificación garantizaría el posicionamiento de la biblioteca a nivel interno y externo, el objetivo de mejora en el tiempo, mantener actualizados los procesos, contar avales para la incorporación de nuevos recursos o para la capacitación del personal.

UCCb: *“Considero que estas prácticas son aplicables para las instituciones que certifican por primera vez. Habría que tener en cuenta, quizás, buenas prácticas para organizaciones que ya certificaron y tienen que recertificar.”* De hecho, la Guía propuesta se refiere, justamente, a aquellas unidades de información que no han sido certificadas con anterioridad. Las bibliotecas analizadas y relevadas a través de la entrevista, durante este Trabajo Final, dan cuenta de las buenas prácticas implementadas tras la certificación y recertificación, como es el caso de esta biblioteca. No obstante, se reconoce valioso pensar en una guía de buenas prácticas destinada a bibliotecas que planean recertificar, como una futura línea de investigación.

UNJu: *“Certificar implica un compromiso con la “mejora continua” (procedimiento que se audita periódicamente), la capacitación continua (es otro de los procedimientos que se audita periódicamente), al igual que la provisión de los recursos ... es mantener en el tiempo la calidad de nuestros servicios (procedimiento de satisfacción al cliente interno y externo, encuestas, buzón de sugerencias) Según el “ente certificador” varían los requerimientos a cumplir y los costos.”* Siguiendo con la línea argumentativa expuesta, la Guía propone llevar a cabo una evaluación de los recursos necesarios, así como evaluar ventajas y desventajas de la certificación y contando con el aval de la institución que contiene a la biblioteca, buscar que la calidad se extienda en el tiempo.

Para finalizar, la Dimensión Mejora Continua y Gestión de Riesgos:

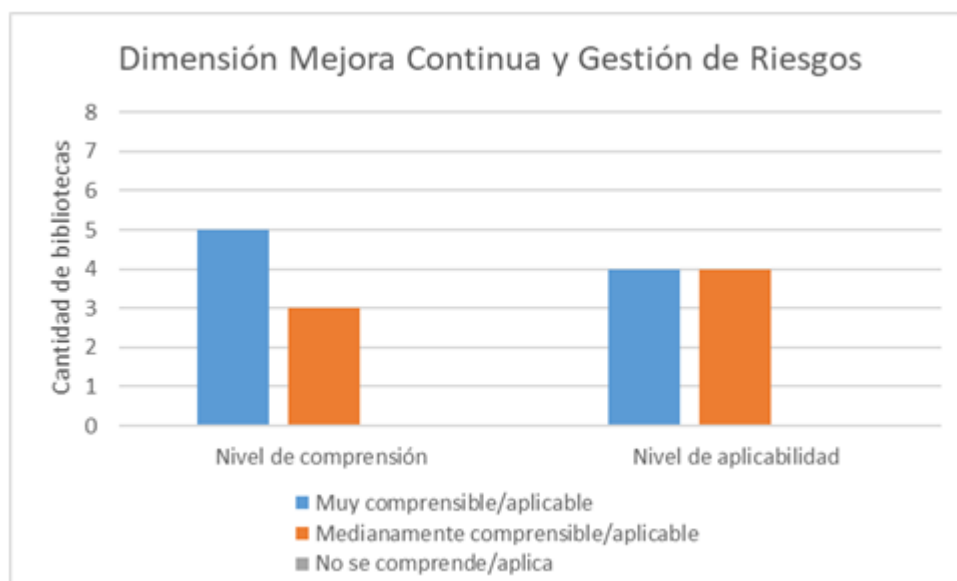


Gráfico N° 6: Dimensión Mejora Continua y Gestión de Riesgos. Elaboración propia.

Teniendo en cuenta los resultados de la encuesta en esta dimensión, cinco bibliotecas consideran que la Guía es muy comprensible en su texto; mientras que tres, responden “medianamente”. Para valorar el nivel de aplicabilidad, las respuestas se sostienen en un 50 y 50 por ciento.

Las sugerencias recibidas:

UNS: “*En aquellas bibliotecas que son parte de una institución mayor (por ej.: las universitarias), la evaluación de desempeño y reconocimientos (entendiendo esto como premios/castigos) requiere la interacción con diversos actores institucionales que agrega complejidad a su implementación. En cuanto a los indicadores, existe una tendencia a incrementar los cualitativos. La capacitación debe estar orientada a que lo aprendido se traslade a la tarea y se sostenga en el tiempo.*” Efectivamente, se postulan, al menos, dos tipologías de evaluación: una vinculada al personal y su desempeño; y otra al nivel de satisfacción de los usuarios. Conjuntamente, el desarrollo de una política de gestión de riesgos que vaya de la mano con la institucional. A la vez que, la capacitación es un objetivo que involucra a todo el personal, al momento de abordar un sistema de gestión de riesgos.

INPI: *“Se pueden acotar los objetivos ya que varios apuntan a lo mismo”*. Siguiendo esta sugerencia de mejora se opta por unificar las siguientes acciones, modificando así su contenido y lugar dentro de la Dimensión Mejora Continua y Gestión de Riesgos:

- Propiciar la participación activa del personal, quienes más fácilmente pueden detectar oportunidades de mejora, a través del uso de herramientas que permitan recopilar esas ideas.

- Incentivar la capacitación vinculada al uso de las TIC's teniendo en cuenta el riesgo a controlar y medir relacionado con las tecnologías y su obsolescencia (esta acción se trasladó desde la Dimensión Normalización a sugerencia de UCCb)

- Considerar la capacitación al momento de abordar un sistema de gestión de riesgos en la biblioteca.

- Desarrollar una política de gestión de riesgos que vaya de la mano de la institución que contiene a la biblioteca.

BM: *“Importantísimo, poder adelantarse a que las cosas y/o situaciones sucedan en la organización.”* En este sentido, la Guía propone compilar como insumo básico los resultados de las evaluaciones aplicadas para intervenir tanto en la mejora continua como en la gestión de riesgos.

UNJu: *“La “Mejora continua” es un procedimiento que se retroalimenta con información generada por otros procedimientos (Revisión por la Dirección, Política de la calidad, Satisfacción al cliente, Gestión de riesgos...). Gestión de riesgo es un requisito a cumplir según la Norma ISO, existen distintas herramientas para trabajar el riesgo, utilizar “matriz de riesgo”, por ejemplo. Es necesaria la participación de todo el personal (siempre hay gente que se opone a los cambios, se resiste, hay que trabajar mucho para lograrlo, es lo que se llama “motivación del personal”). El iniciar el camino de la calidad implica “mejora continua” de los procesos, periódicamente se debe ampliar el “alcance” de la certificación.”* Desde este Trabajo Final, se coincide completamente con esta línea argumentativa, dado que, se ha sostenido a lo largo del mismo que, la mejora continua es una manera de trabajar en forma colectiva y transversal a la unidad de información. Garantizando, un servicio no solo de calidad, sino que a la vez actualizado a las demandas de los usuarios. Por esto, la gestión de riesgos se torna relevante para obtener aquellos insumos necesarios para dar cuenta de las fortalezas y debilidades del propio sistema y así, promover mejoras de calidad y eficiencia. De allí que se incluye en la nueva guía:

- Realizar un correcto monitoreo y medición de los procesos de la biblioteca, que podría aportar información que ayude a la detección de errores. Algunas de las herramientas para gestionar el riesgo a utilizar, pueden ser: matriz de riesgo, planilla de medición de riesgos, manual de gestión de riesgos, FODA-AMFE, Diagrama de Pareto, planillas de CAP, Diagramas de flujos, tablero de indicadores.

Para cerrar este apartado, sólo cabe agregar que queda plasmado aquello que se viene sosteniendo desde este Trabajo Final: toda biblioteca puede contar con un plan estratégico de mejora de calidad plasmado con certezas y claridad. Sin embargo, ningún documento será suficiente si el personal que debe ponerlo en marcha, gestionarlo, hacer un monitoreo permanente y evaluar las debilidades y fortalezas, los riesgos y oportunidades, no experimentan un sentimiento de pertenencia a la organización, que les permita el ejercicio cotidiano con eficiencia y eficacia. Este compromiso responsable con una visión global de los procesos de la organización en consonancia con los principios de la calidad ha quedado demostrado en las respuestas recibidas a la encuesta realizada acerca del nivel de comprensión y aplicabilidad. No sólo se manifiestan coincidencias en los resultados graficados, sino que y, a la vez, se advierte la relevancia de aquellos que ejercen cotidianamente su labor dentro de las bibliotecas. Tras la idea de la calidad, son ellos quienes, conocedores de las necesidades propias de la práctica dentro de las bibliotecas; a la vez que, de las demandas de los usuarios, pueden alcanzar una visión integral de lo que allí sucede. Y, de este modo realizar sugerencias de mejora para este Trabajo Final.

Por esto, en el próximo apartado se presenta la nueva guía con los aportes realizados desde las encuestas en éste.

5.3. Nueva Guía de Buenas Prácticas en Gestión de Bibliotecas incluyendo las sugerencias de mejora

En este apartado, se presenta nuevamente la Guía de Buenas Prácticas en Gestión de Bibliotecas con las sugerencias de mejora plasmadas en el punto anterior, después de recibir y cotejar las encuestas realizadas a las bibliotecas relevadas.

GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS EN GESTIÓN DE BIBLIOTECAS

A) NORMALIZACIÓN

1. Crear un plan estratégico para la biblioteca con objetivos a mediano y largo plazo, en consonancia con el plan de desarrollo institucional de la organización que la contiene.
2. Repensar -o de no existir, diseñar- la misión, visión, valores y organigrama de la biblioteca, desde una mirada sistémica, holística, integral, en consonancia con lo definido por la institución que la contiene y en base a ello crear una política de calidad, orientada a la satisfacción del usuario y que sirva de eje para todo el personal.
3. Desarrollar, según los servicios que brinda la biblioteca, una política de desarrollo de colecciones, comunicación, entre otras, que vaya de la mano con la institucional así se torna viable compartir recursos.
4. Definir objetivos a corto o mediano plazo, que ayuden a enfocar las acciones y monitorearlas de manera sencilla pero eficaz donde todo el personal logre una visión global de la biblioteca y no solamente los conocimientos propios de la actividad que realiza a diario de acuerdo a la gestión por procesos.
5. Realizar una observación y descripción del macro entorno y el entorno de la biblioteca, procurando identificar aquellos factores que pueden influir en sus actividades y en el logro de sus objetivos.
6. Realizar una reflexión profunda sobre los requerimientos de la comunidad de usuarios, su categorización, necesidades y hábitos particulares según la segmentación realizada.
7. Aplicar la gestión de calidad a uno o dos procesos, a modo de prueba piloto, estableciendo criterios comunes para su implementación.
8. Incentivar la participación de todo el personal de la biblioteca para articular de forma horizontal los conocimientos, las responsabilidades y la toma de decisiones. Por ello se torna relevante, la escucha activa y la comunicación fluida como acción a seguir
9. Procurar que ninguna acción quede en la oralidad, sino que poco a poco comiencen a documentarse los procesos y actividades que se lleven a cabo, con el objetivo de que la biblioteca funcione más allá de las personas. También puede utilizarse un mapa de procesos que grafique cómo es la relación de dependencia entre las actividades de la biblioteca. Esto puede llevarse a cabo con manuales de procedimiento, registros, formularios y planillas, manuales de la organización, instructivos de tareas operativas, tutoriales de las aplicaciones informáticas, instructivos del sistema informático, diagramas de flujo de los procesos, diagramas de actividades (Gantt), entre las incontables variedades de herramientas disponibles.

Para profundizar sobre las acciones propuestas, puede acceder a los siguientes enlaces:

[“Manual de Procedimientos para Bibliotecas. Guía para su redacción.” BNM.](#)

[Política de Calidad UNS.](#)

[Mapa de Procesos B. Mayor \(1\)](#)

[Mapa de Procesos B. Mayor \(2\)](#)

[Encuesta Anual de Satisfacción UNS.](#)

B) CERTIFICACIÓN

1. Presentar y poner a consideración de las autoridades institucionales un plan estratégico pensado para la posible certificación de SGC.
2. Trabajar en forma coordinada y colaborativa con las Áreas de Aseguramiento de la Calidad, en caso de existir, de la institución mayor a la que pertenezcan.
3. Comparar varios modelos para la certificación al momento de adoptar uno.
4. Realizar una acción similar al elegir una entidad certificadora.
5. Considerar los beneficios de la certificación en cuanto a: el posicionamiento de la biblioteca a nivel interno y externo; frente al objetivo de mejorar año a año; mantener ordenado y actualizados los procesos; contar con aval para incorporar nuevos recursos o elevar el profesionalismo del personal.
6. Llevar a cabo una correcta evaluación de recursos necesarios, ventajas/desventajas, y aval de la institución que la contiene, si se pretende certificar su SGC.
7. Capacitar al personal en la aplicación del modelo o norma elegida para certificar.
8. Hacer contacto con bibliotecas que hayan atravesado ese proceso, dado que la experiencia puede aportar mucha información útil, si se pretende certificar su SGC.
9. Procurar la auditoría de observación, como instancia opcional, por su utilidad para llegar a la auditoría de certificación con mayor seguridad.
10. Realizar periódicamente la revisión de la documentación para evitar la sobrecarga de trabajo llegado el momento de la auditoría de mantenimiento.

Para profundizar sobre las acciones propuestas, puede acceder a los siguientes enlaces:

[Plan Estratégico UCCb.](#)
[Certificado de calidad BCN.](#)
[Plan de Mejora. B. Mayor.](#)

C) MEJORA CONTINUA – GESTIÓN DE RIESGOS

1. Propiciar la participación activa del personal, quienes más fácilmente pueden detectar oportunidades de mejora, a través del uso de herramientas, apostando a la gestión de la innovación de productos y servicios para satisfacer la demanda de los usuarios.
2. Incentivar la capacitación vinculada al uso de las TIC's teniendo en cuenta el riesgo a controlar y medir relacionado con las tecnologías y su obsolescencia.
3. Realizar un correcto monitoreo y medición de los procesos de la biblioteca, que podría aportar información que ayude a la detección de errores. Algunas de las herramientas para gestionar el riesgo a utilizar, pueden ser: matriz de riesgo, planilla de medición de riesgos, manual de gestión de riesgos, FODA-AMFE, Diagrama de Pareto, planillas de CAP, Diagramas de flujos, tablero de indicadores.
4. Desarrollar una política de gestión de riesgos que vaya de la mano con la institución que contiene a la biblioteca.
5. Compartir experiencias con otras bibliotecas, entre algunas de ellas las redes de bibliotecas. El

trabajo cooperativo fomenta una retroalimentación que puede ayudar a la mejora continua.

6. Orientar la mejora continua en acciones que busquen permanentemente la satisfacción de las necesidades del usuario, mediante la optimización, generación y personalización de los productos y servicios bibliotecarios.

7. Poner en práctica, al menos, dos tipologías de evaluación; por un lado, evaluación de desempeño destinada al personal a cargo de la biblioteca en forma anual; y por otro lado la evaluación de satisfacción hacia los usuarios cada seis meses y/o cada vez que utilicen el servicio a través de cuestionarios web, sin dejar de considerar las “encuestas informales” o buzones de sugerencia.

8. Compilar como insumos básicos, los resultados de las evaluaciones aplicadas para intervenir sobre la mejora continua de la biblioteca. Estos insumos podrían vincularse con la gestión de riesgos.

9. Otorgar reconocimientos al personal sobre su labor cotidiana.

10. En el caso de las bibliotecas universitarias, involucrarse con los estándares de calidad de las carreras definidos a través de Resoluciones del Ministerio de Educación y en los procesos de acreditación establecidos por la CONEAU.

Para profundizar sobre las acciones propuestas, puede acceder a los siguientes enlaces:

[Plan Estratégico UCCb.](#)

[Encuesta Anual de Satisfacción UNS.](#)

[Política de Gestión de Riesgos UCCb.](#)

Conclusión

Para finalizar este capítulo, sólo cabe agradecer nuevamente los aportes vertidos por las bibliotecas que participaron activamente para la concreción de esta investigación. De esta manera, pudo lograrse una Guía de Buenas Prácticas mejorada, completa y con el valor agregado que suma el saber la lectura atenta y la disposición a las sugerencias enviadas por cada una de las unidades de información.

Al mismo, cabe destacar las coincidencias en las respuestas recibidas, como puede observarse en los gráficos presentados, al momento de cuantificar el nivel de comprensión y aplicabilidad.

Sin dudas es un fortalecimiento para este Trabajo Final, los aportes recibidos desde sus críticas constructivas y sus sugerencias de mejora. Colaboración que permite pensar en un impacto positivo desde su nivel de comprensión y aplicabilidad, en el caso que la Guía de Buenas Prácticas en Gestión de Bibliotecas pudiera ser aplicada por aquellas bibliotecas que no pretenden alcanzar las metas estandarizadas y/o propuestas por la norma, pero trabajan

denodadamente por brindar un servicio de calidad, a la vez que promover una iniciativa horizontal de participación y gestión.

Conclusión general

A lo largo del presente Trabajo Final de Grado se ha buscado dar respuesta al problema de investigación planteado, en relación a cuáles son las buenas prácticas que garantizan la implementación de un SGC y su posterior certificación en bibliotecas argentinas, bajo la Norma ISO 9001. A la vez que desarrollar los objetivos propuestos.

Al llegar a este punto, puede concluirse que, en el marco de la GCT, la calidad – concepto multiparadigmático- se constituye como una filosofía que atraviesa a toda organización, orientada a la satisfacción de las necesidades de sus usuarios. Esto es así porque la calidad es un concepto dinámico, con su historia, evolución y actualización no poco controvertida. Si bien surgió desde el mundo empresarial, su ampliación hacia otros sectores implicó un posicionamiento diferente en cada servicio ofrecido a los usuarios. Los grupos de interés que incluye la GCT, suman al personal y a la comunidad en general frente a la satisfacción respecto de un servicio en particular. En este contexto, el liderazgo horizontal suma eficacia y eficiencia a la organización, dado que, el trabajo colaborativo, permite mejoras continuas y aprendizajes permanentes para cada uno de los integrantes del servicio y para cada una de las secciones que emprendan un vínculo con los usuarios.

Estos últimos se constituyen en una figura primordial en la prestación de los servicios y su satisfacción ocupa el centro de la escena. Ahora bien, al centrarse en la figura del usuario desde la gestión de calidad de las bibliotecas, esta realidad ha dispuesto como modalidad de trabajo una orientación, asistencia y cuidado, no sólo de aquél; sino que, a la vez, ha determinado un perfil propio para este servicio que, lejos de perder vigencia por la llegada de la virtualidad, propuso nuevos horizontes para la mejora de su SGC. En efecto, ante la multiplicación de la oferta virtual y la proliferación de tecnología en manos de una gran mayoría de la población, nada demuestra que, las bibliotecas hayan perdido vigencia o usuarios. Por el contrario, continúan la ardua labor cotidiana de conservar aquello que sigue cautivando: los libros.

La Norma ISO comprende unos estándares y, como referente internacional de normalización, determina aquel horizonte de excelencia al que quieren acceder las bibliotecas a través de la certificación. No obstante, presenta sus ventajas y desventajas. Por esto, no hay certificación que garantice la excelencia por sí sola, depende del recurso humano que lleve

adelante la gestión de la misma. Al profundizar en la última versión de la Norma ISO 9001, del año 2015, cobra especial importancia la gestión basada en riesgos, que reemplaza a las acciones preventivas. Aplicar la idea basada en riesgos implica sumar a la planificación e implementación de los procesos de la unidad de información, objetivos a corto, mediano y largo plazo para prever situaciones. Por esto, la palabra que prima es incertidumbre. Ciertamente es que la Norma no impone una forma de llevar a cabo estas acciones, más bien, la responsabilidad recae sobre las bibliotecas que considerarán qué metodología implementar y qué información documentada, como evidencia quedará establecida.

Vinculada la gestión de riesgos con el ciclo PHVA debe entenderse que, si bien son planificaciones a futuro, no son acciones preventivas; sino planificadas sobre algo que puede ocurrir y causar un impacto negativo, hasta devastador, en la unidad de información. No obstante, resuena utópico pensar en instalar la idea de un 100% de capacidad para cubrir todos los riesgos. En suma, un SGC que contemple la gestión de riesgos, aplicado a las bibliotecas traza el camino por el cual, ofrecer y acceder a un servicio de calidad, estableciendo un marco donde las responsabilidades, los procedimientos y acciones, los recursos humanos y materiales, así como los procesos implementados pueden delinear un perfil adecuado, factible para una mejor proyección en la comunidad que la rodea y en la que se desarrolla.

Al arribar a la descripción de las ocho bibliotecas seleccionadas, puede advertirse su relevancia en el contexto de la República Argentina. Cada una de ellas, demuestran su vigencia y su constante actualización para brindar al usuario un servicio de excelencia. Sean ya universitarias o especializadas, guardan dentro de sí, el acervo social y cultural de la comunidad atesorado por décadas. Sus características, propias de su historia, las posicionan como posibles referentes para otras bibliotecas, dada la experiencia acumulada en tantos años de servicio y habiendo atravesado el proceso de certificación y recertificación, en algunos casos.

Cada una de las bibliotecas relevadas, respondieron a la entrevista semiestructurada de manera fehaciente y confiable. En lo que respecta a la dimensión “Normalización” puede decirse que, de acuerdo a las respuestas sistematizadas, se advierte el compromiso en la normalización y sus variables arrojan resultados positivos. Estos resultados reflejan lo que diariamente ocurre dentro de cada biblioteca, independientemente del enfoque aplicado, todas

apuntan a la correcta implementación de los principios de la gestión de calidad. En cuanto a la dimensión “Certificación”, puede decirse que, más allá de las ventajas y desventajas que representa y, que no es una obligación institucional, la coincidencia en las respuestas obtenidas se manifiestan en torno a que es la “tarjeta de presentación” de la organización y que avalaría el desempeño de un servicio de calidad, centrado en las demandas y necesidades de los usuarios. En cuanto a la dimensión “Mejora Continua y Gestión de Riesgos” las bibliotecas relevadas expresan con claridad su dedicación a la mejora continua y elaboran planificaciones estratégicas para enfrentar los posibles riesgos. Las acciones pensadas y ejecutadas de cara a los desafíos que plantea un SGC están directamente vinculadas al reconocimiento que reciben de sus usuarios, “razón de ser” de las bibliotecas. Valorar estos desafíos y buscar la excelencia de manera constante, las posiciona como modelos referenciales. Como se mencionó en el desarrollo del trabajo, asumir la mejora continua, implica aplicar la idea basada en riesgos para la prevención de los contextos de incertidumbre en las bibliotecas; siendo ésta la justificación de por qué ambas conceptualizaciones aparecen unificadas en la entrevista como una sola dimensión.

Así, puede afirmarse que la Norma ISO 9001-SGC garantiza buenas prácticas en las bibliotecas argentinas que han obtenido la certificación, más allá de la vigencia actual de la misma, siempre que, el plan estratégico de mejora de calidad plasmado con certezas y claridad promueva en aquellos que deben ponerlo en marcha, gestionarlo y evaluar las debilidades y fortalezas, los riesgos y oportunidades un sentimiento de pertenencia que no comprometa la misión y visión de la biblioteca.

La propuesta presentada como Guía de Buenas Prácticas de Gestión en Bibliotecas para aquellas que no aspiran a la certificación, propone, que la iniciativa hacia la mejora de calidad sea tomada por quienes ejercen cotidianamente su labor dentro de ella. Son quienes reconocen las demandas de los usuarios pudiendo alcanzar una visión integral de lo que allí sucede. Por esto, su responsabilidad debería promoverse hacia la búsqueda de la excelencia y, en contacto con las autoridades que definen la gestión, lograr acercar a la biblioteca hacia el SGC. Las respuestas recibidas -a partir de la encuesta enviada a las bibliotecas abordadas-, representan un fortalecimiento para esta investigación, de acuerdo a los resultados obtenidos y a las opiniones recibidas. De allí la posibilidad de presentar una nueva y mejorada Guía de Buenas Prácticas en Gestión de Bibliotecas.

Los aportes realizados por las bibliotecas relevadas, permiten pensar en futuras líneas de investigación. Así, aunque se reconoce el valor de los datos hallados en esta investigación, se advierte también que sería enriquecedor profundizar en el análisis de estos datos, relacionado variables e indagando en la veracidad de las respuestas, quizás con una nueva entrevista que permita puntualizar algunos aspectos. Esta investigación relevó datos sobre ocho bibliotecas; así, una posible nueva línea de acción futura sería ampliar el estudio hacia las características del SGC en las bibliotecas latinoamericanas –que correspondan a universidades o especializadas- que certifican en el marco de la Norma ISO 9001, y por otro lado establecer semejanzas y diferencias que pueden encontrarse en un trabajo comparativo con las relevadas en esta investigación; otra línea oportuna sería poder realizar comparaciones entre bibliotecas que certificaron la Norma ISO 9001 en Argentina, independientemente del organismo acreditador escogido, para poder observar los diferentes impactos producidos en ellas. Sería óptimo poder estudiar también a las bibliotecas argentinas incluidas en la certificación de la organización que las contiene en distintos contextos regionales, como así también sería certero para ampliar la investigación, verificar cómo es la experiencia de estas bibliotecas. Asimismo, resultaría interesante replicar el estudio a lo largo de varios años a los fines de apreciar la evolución a través del tiempo de estas unidades de información. En lo relativo a la Guía de Buenas Prácticas, sería valioso investigar con mayor profundidad las razones de la no recertificación y en base a ello elaborar una guía de buenas prácticas destinada a bibliotecas que planean recertificar. Por fin, de gran interés resultaría focalizar la atención en las buenas prácticas que actualmente llevan a cabo, bibliotecas que nunca se aproximaron a un SGC y su certificación, procurando investigar cuál sería el nivel de aplicabilidad y de eficacia que tendría la Norma ISO 9001. En este punto, podría ser aplicable la Guía de Buenas Prácticas propuesta por esta investigación y su evaluación e impacto en el tiempo.

Para finalizar y cerrar este Trabajo Final de Grado, amerita traer una cita de Buchanan (1988, p. 1) que sintetiza la elección y desarrollo de este tema de investigación: *“Las bibliotecas (...) son un legado del pasado al futuro, recogido con la esperanza de que lo que hemos pensado, creado y descubierto sea fuente de placer y ayuda para las generaciones venideras.”*

Referencias bibliográficas

- Arriola Navarrete, O. (2006). *Evaluación de bibliotecas: un modelo desde la óptica de los sistemas de gestión de calidad*. Alfagrama; Library Outsourcing Service; Colegio Nacional de Bibliotecarios.
- Balagué Mola, N. y Saarti, J. (2014). *Gestión de la calidad en la biblioteca*. UOC. Recuperado el 22 de septiembre de 2020. Disponible en <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecas-ucc/57654>
- Buchanan, S. A. (1988) *Planificación, preparación y recuperación de siniestros en bibliotecas y archivos: un estudio RAMP*. Programa General de Información y UNISIST. Unesco. Recuperado el 08 de marzo de 2022. Disponible en https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000079813_spa
- Camisón, C., Cruz, S. y González, T. (2006). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Pearson Education. Recuperado el 30 de septiembre de 2020. Disponible en <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/64db843c11c52aaf913a5322feafd3d8.pdf>
- Cuatrecasas, L, González Babón, J. (2017). *Gestión integral de la calidad. Implantación, control y certificación*. Profit. Recuperado el 25 de febrero de 2022. Disponible en <https://corladancash.com/wp-content/uploads/2018/11/Gestion-Integral-de-la-Calidad-Lluis-Cuatrecasas-y-Jesus-Gonza.pdf>
- ¿En qué consiste? (2021) *Premio Nacional a la Calidad. Hacia una gestión democrática, inclusiva y federal. Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional*. Recuperado el 14 de diciembre de 2021. Disponible en <https://www.argentina.gob.ar/jefatura/gestion-y-empleo-publico/fortalecimiento-institucional/premionacionalcalidad>
- Feigenbaum, A. (1994). *Control total de la calidad*. Compañía Editorial Continental.
- Fernández, N., Novello, S. & Stramschak, J. M. (21 de abril de 2011) “*Relevamiento de buenas prácticas en las redes y bibliotecas de Argentina: Primera aproximación*” [ponencia]. 3º Encuentro de Reciaria: Bibliotecas en red. 43ª Reunión Nacional de Bibliotecarios (ABGRA), Buenos Aires. Recuperado el 14 de diciembre de 2021. Disponible en https://docs.google.com/file/d/0ByHf3qvY316rOGVhZGNjZTctMzhmYS00NmI5LWE3MzItNjYyNDJhYzUxNDNk/edit?resourcekey=0-ICU46gAoRTq8w54XC_msfQ
- Gimeno Perelló, J. (2008). *Evaluación de la calidad en bibliotecas: compromiso con lo público*. Alfagrama.

- Gómez Hernández, J.A. (2002). *Gestión de bibliotecas: Texto-Guía de las asignaturas de "Biblioteconomía General" y "Biblioteconomía Especializada"*. Universidad de Murcia. Recuperado el 11 de agosto de 2020. Disponible en [http://eprints.rclis.org/10372/1/Gestion de Bibliotecas Gomez-Hernandez 2002.pdf](http://eprints.rclis.org/10372/1/Gestion%20de%20Bibliotecas%20Gomez-Hernandez%202002.pdf)
- Gutiérrez Pulido, H. (2010). *Calidad total y productividad*. McGraw-Hill. Recuperado el 1 de junio de 2020. Disponible en <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/56cf64337c2fcc05d6a9120694e36d82.pdf>
- Jabaloyes Vivas, J. Carot Sierra, J. M. y Carrión García, A. (2020). *Introducción a la gestión de la calidad*. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. Recuperado el 25 de febrero de 2022. Disponible en <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecas-ucc/165233?page=57>
- Maldonado, J. A. (2018) *Fundamentos de calidad total*. Recuperado el 25 de febrero de 2022. Disponible en [https://issuu.com/joseangelmaldonado8/docs/fundamentos de calidad total](https://issuu.com/joseangelmaldonado8/docs/fundamentos_de_calidad_total)
- Organización Internacional de Normalización. (2015). *Sistemas de gestión de la calidad: fundamentos y vocabulario (ISO 9000:2015)*. Recuperado el 4 de mayo de 2020. Disponible en https://servicios.uns.edu.ar/institucion/conc_nd/docs/material/C417-M267.pdf
- Organización Internacional de Normalización. (2015). *Sistemas de gestión de la calidad: requisitos (ISO 9001:2015)*. Recuperado el 4 de mayo de 2020. Disponible en https://servicios.uns.edu.ar/institucion/conc_nd/docs/material/C417-M266.pdf
- Real Academia Española. (2021). Calidad. En *Diccionario de la lengua española* (edición del tricentenario). Recuperado el 15 de febrero de 2022. Disponible en <https://dle.rae.es/calidad>
- Real Academia Española. (2021). Remake. En *Diccionario de la lengua española* (edición del tricentenario). Recuperado el 15 de febrero de 2022. Disponible en <https://dle.rae.es/remake>
- Sanabria Barrios, D.J. (2013). *Competencias para obtener productos y servicios de calidad en bibliotecas universitarias*. Alfagrama.
- Solimine, G., Di Domenico, G. y Pérez Pulido, M. (2010). *Gestión y planificación en bibliotecas*. Alfagrama.
- Texidor, S. (2009). *El desafío de certificar: la ISO 9001:2000 su aplicación en bibliotecas y otras organizaciones de servicio*. Nuevo Paradigma; CICCUS.

- Texidor, S. (2015). *Modelos de evaluación de la calidad en la biblioteca universitaria argentina* [tesis de doctorado, Universidad de Salamanca]. Gredos. Recuperado el 4 de mayo de 2020. Disponible en https://gredos.usal.es/bitstream/handle/10366/128288/DBD_TexidorS_Modelosevalua%20ci%20calidad.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Verde, M. (2014). La percepción del personal de las bibliotecas respecto a la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad. *Información, cultura y sociedad*, 31, 63-79. Recuperado el 28 de septiembre de 2020. Disponible en <http://revistascientificas.filo.uba.ar/index.php/ICS/article/view/1058>
- Zeithaml, V.A., Parasuraman, A. y Berry, L.L. (1993). *Calidad total en la gestión de servicios*. Díaz de Santos S.A.

Capítulo 3. Bibliotecas relevadas. Páginas web consultadas.

Biblioteca del Congreso de la Nación.

- La biblioteca. Historia. (2017) Recuperado el 17 de agosto de 2021. Disponible en <https://bcn.gob.ar/la-biblioteca/historia>
- La biblioteca. Política de calidad. (2017) Recuperado el 17 de agosto de 2021. Disponible en <https://bcn.gob.ar/la-biblioteca/politica-de-calidad>

Biblioteca del Instituto Nacional de la Propiedad Industrial.

- Biblioteca. (2020) Recuperado el 13 de diciembre de 2021. Disponible en <https://www.argentina.gob.ar/inpi/informacion-tecnologica/biblioteca>
- Biblioteca: una herramienta importante y al alcance de la mano. (2020) Recuperado el 13 de diciembre de 2021. Disponible en <https://www.argentina.gob.ar/noticias/biblioteca-una-herramienta-importante-y-al-alcance-de-la-mano>

Biblioteca “Leopoldo Marechal”. Universidad Nacional de La Matanza.

- Institucional. (2017). Recuperado el 18 de agosto de 2021. Disponible en <https://biblioteca.unlam.edu.ar/index.php?seccion=10&idArticulo=66>
- Política de calidad. (2017). Recuperado el 18 de agosto de 2021. Disponible en <https://biblioteca.unlam.edu.ar/index.php?seccion=10&idArticulo=67>
- Historia. (2017). Recuperado el 18 de agosto de 2021. Disponible en <https://biblioteca.unlam.edu.ar/index.php?seccion=10&idArticulo=75>

Servicios. Salas y espacios. (2017). Recuperado el 18 de agosto de 2021. Disponible en <https://biblioteca.unlam.edu.ar/index.php?seccion=9&idArticulo=68>

Biblioteca Central “Profesor Nicolás Matijevic”. Universidad Nacional del Sur. Bahía Blanca.

Historia de la BC. (2020). Recuperado el 30 de agosto de 2021. Disponible en <http://recinfo.uns.edu.ar/es/content/historia-de-la-bc>

Quiénes somos. (2020). Recuperado el 30 de agosto de 2021. Disponible en <http://recinfo.uns.edu.ar/es/content/qui%C3%A9nes-somos>

Norma ISO 9001:2015. (2020). Recuperado el 30 de agosto de 2021. Disponible en <http://recinfo.uns.edu.ar/es/content/la-biblioteca-central-de-la-universidad-nacional-del-sur-%E2%80%9Cprofesor-nicol%C3%A1s-matijevic%E2%80%9D>

Política de calidad. (2020). Recuperado el 30 de agosto de 2021. Disponible en <http://recinfo.uns.edu.ar/es/content/nuestro-compromiso>

Sistema de Bibliotecas de la Universidad Católica de Córdoba. 24 de agosto de 2021.

Sobre nosotros. (2021). Recuperado el 24 de agosto de 2021. Disponible en <https://biblioteca.ucc.edu.ar/>

Normas ISO. (2016). Recuperado el 24 de agosto de 2021. Disponible en <https://www.ucc.edu.ar/noticiasucc/certificacion-iso-para-nuestra-biblioteca/>

Biblioteca Mayor de la Universidad Nacional de Córdoba.

De la Vega, G. y Chatelain, P. (s.f.) *Implementación de las Normas ISO 9001:2008 en el Departamento de Procesos Técnicos de la Biblioteca Mayor de la Universidad Nacional de Córdoba: una nueva manera de trabajar* [ponencia]. Biblioteca Mayor. Universidad Nacional de Córdoba. Recuperado el 24 de agosto de 2021. Disponible en <https://www.bn.gov.ar/resources/conferences/pdfs/delavegag-chatelainp-ponencia.pdf>

Biblioteca Mayor. 202 años de historia: 1818-2020. (2021). Recuperado el 24 de agosto de 2021. Disponible en <https://www.bmayor.unc.edu.ar/historia/>

Misión y visión (2021). Recuperado el 24 de agosto de 2021. Disponible en <https://www.bmayor.unc.edu.ar/institucion-2/>

Servicios. (2021). Recuperado el 24 de agosto de 2021. Disponible en <https://www.bmayor.unc.edu.ar/servicios/>

Política de calidad. (2021) Recuperado el 24 de agosto de 2021. Disponible en <https://www.bmayor.unc.edu.ar/politica-de-calidad/>

Programa de mejora continua y calidad en la gestión. (2021). Recuperado el 24 de agosto de 2021. Disponible en <https://www.unc.edu.ar/rrhh/biblioteca-mayor>

Sistema de Bibliotecas de la Universidad Nacional de Jujuy.

Sistema de Bibliotecas UNJu. (2021). Recuperado el 24 de octubre de 2021. Disponible en <https://unju.edu.ar/biblioteca.html>

Historia. (2021). Recuperado el 24 de octubre de 2021. Disponible en <https://unju.edu.ar/historia.html>

Recertificación y certificación. (2012). Jujuy al día. Diario digital. Opinión. Recuperado el 24 de octubre de 2021. Disponible en <https://www.jujuyaldia.com.ar/2012/10/19/recertificacion-y-certificacion-de-calidad-para-la-unju-el-personal-recibio-diplomas/>

Biblioteca y mediateca pública municipal “Manuel Belgrano” de la Municipalidad de Godoy Cruz. Mendoza.

Historia. Misión. Visión. Servicios. (2021). Recuperado el 24 de agosto de 2021. Disponible en <https://www.godoycruz.gob.ar/mediateca-2/>

Reglamento. (2021). Recuperado el 24 de agosto de 2021. Disponible en <https://drive.google.com/file/d/1LDLGXyoVBW8Qrr9MEp5XZO4xA82FC9QS/view>

Certificación ISO 9001-2008. (2012). Recuperado el 24 de agosto de 2021. Disponible en https://www.godoycruz.gob.ar/sitio2/?page_id=13567

Certificación ISO 9001-2008. Prensa-cultura. (2012). Recuperado el 24 de agosto de 2021. Disponible en <https://www.godoycruz.gob.ar/la-biblioteca-municipal-manuel-belgrano-certifico-normas-de-calidad>

Capítulo 5. Guía de buenas prácticas. Páginas web sugeridas.

NORMALIZACIÓN

“Manual de Procedimientos para Bibliotecas. Guía para su redacción.” (2009). Gobierno de Buenos Aires. Recuperado el 21 de diciembre de 2021. Disponible en <http://www.bnm.me.gov.ar/giga1/documentos/EL000846.pdf>

Biblioteca Central “Profesor Nicolás Matijevic” de la Universidad Nacional del Sur. Política de la Calidad. (2009). Recuperado el 21 de diciembre de 2021. Disponible en http://bc.uns.edu.ar/sites/default/files/Pol%C3%ADtica%20de%20Calidad%20-%20Revisi%C3%B3n%2009_0.pdf

De la Vega, G. y Chatelain, P. (s.f.) *Implementación de las Normas ISO 9001:2008 en el Departamento de Procesos Técnicos de la Biblioteca Mayor de la Universidad Nacional de Córdoba: una nueva manera de trabajar* [ponencia] Biblioteca Mayor. Universidad Nacional de Córdoba. Recuperado el 24 de agosto de 2021. Disponible en <https://www.bn.gov.ar/resources/conferences/pdfs/delavegag-chatelainp-ponencia.pdf>

Secretaría de gestión institucional. Mapa de procesos. (s. f.) Biblioteca Mayor. Recuperado el 21 de diciembre de 2021. Disponible en <https://www.unc.edu.ar/sites/default/files/Mapa-procesos.pdf>

Encuesta Anual de Satisfacción. Biblioteca Central “Profesor Nicolás Matijevic” de la UNS (2019). Recuperado el 21 de diciembre de 2021. Disponible en http://bc.uns.edu.ar/sites/default/files/Encuesta_Anual_de_satisfacci%C3%B3n_Biblioteca_Central_%E2%80%9CProfesor_Nicol%C3%A1s_Matijevic%E2%80%9D_de_la_UN_S_2019.pdf

CERTIFICACIÓN

“Plan Estratégico 2020-2024”. Sistema de Bibliotecas. (s. f.) Sistema de Bibliotecas de la Universidad Católica de Córdoba. Recuperado el 21 de diciembre de 2021. Disponible en <https://biblioteca.ucc.edu.ar/wp-content/uploads/2020/11/2020-2024-Plan-estrat%C3%A9gico-Sistema-de-Bibliotecas.pdf>

“Distinciones. Norma IRAM-ISO 9001:2015. Instituto Argentino de Normalización y Certificación.” (2017). Biblioteca del Congreso. Argentina. Recuperado el 21 de diciembre de 2021. Disponible en <https://bcn.gob.ar/distinciones/norma-iram-iso-90012008---2009>

“Macroprocesos de la SGI”. (s. f.) Biblioteca Mayor. Recuperado el 21 de diciembre de 2021. Disponible en <https://www.unc.edu.ar/sites/default/files/Imagen-Mejora-2.png>

MEJORA CONTINUA – GESTIÓN DE RIESGOS

“Plan Estratégico 2020-2024”. Sistema de Bibliotecas. (s. f.) Sistema de Bibliotecas de la Universidad Católica de Córdoba. Recuperado el 21 de diciembre de 2021.

Disponible en <https://biblioteca.ucc.edu.ar/wp-content/uploads/2020/11/2020-2024-Plan-estrat%C3%A9gico-Sistema-de-Bibliotecas.pdf>

Encuesta Anual de Satisfacción. Biblioteca Central “Profesor Nicolás Matijevic” de la UNS (2019). Recuperado el 21 de diciembre de 2021. Disponible en http://bc.uns.edu.ar/sites/default/files/Encuesta_Anual_de_satisfacci%C3%B3n_Biblioteca_Central_%E2%80%9CProfesor_Nicol%C3%A1s_Matijevic%E2%80%9D_de_la_UNS_2019.pdf

Política de Gestión Integral de Riesgos y Oportunidades. (2018) Sistema de Bibliotecas de la Universidad Católica de Córdoba. Recuperado el 21 de diciembre de 2021. Disponible en <https://biblioteca.ucc.edu.ar/wp-content/uploads/2020/12/DIR-26-SB-01-Politica-de-Gestion-de-riesgos.pdf>

Anexos

El presente Anexo se organiza del siguiente modo: El Anexo N°1, muestra el pedido formal enviado a las bibliotecas seleccionadas para la realización de la entrevista. En el Anexo N°2, el modelo de cuestionario utilizado. El Anexo N°3 presenta el mapeo de las variables y preguntas definidas para la entrevista realizada de acuerdo a cada dimensión y su relación con los aportes teóricos correspondientes. El Anexo N°4, presenta el modelo de la encuesta sobre el nivel de comprensión y aplicabilidad de la Guía.

Anexo N°1: Pedido formal a bibliotecas

Estimada/o,

Mi nombre es Florencia Corral, soy bibliotecóloga, me desempeño en la Biblioteca del Juzgado Federal de Río Cuarto. Me encuentro, actualmente, realizando mi Trabajo Final de Licenciatura en Bibliotecología y Documentación en la Universidad Nacional de Córdoba. El tema de investigación gira en torno a la gestión de calidad en bibliotecas, donde me propongo estudiar el perfil de unidad de información que certifica calidad con ISO 9001.

De allí que el propósito del presente correo es consultar sobre la posibilidad de contactar con el personal de la biblioteca encargado del sistema de gestión de calidad de la misma, con el fin de indagar en el proceso que demanda certificar calidad en una biblioteca e identificar buenas prácticas de gestión que sean de utilidad para otras unidades de información.

Se estudiarán seis bibliotecas que cuentan actualmente con certificación y tres que no re-certificaron, a saber:

- Sistema de Bibliotecas de la Universidad Católica de Córdoba (UCCb)
- Biblioteca “Leopoldo Marechal” dependiente de la Secretaría Académica de la Universidad Nacional de La Matanza (UNLAM)
- Biblioteca Central “Profesor Nicolás Matijevic” dependiente de la Universidad Nacional del Sur (UNS), en Bahía Blanca
- Biblioteca del Congreso de la Nación (BCN)
- Biblioteca y Centro de Documentación del Instituto Nacional de la Propiedad Industrial (INPI)
- Biblioteca y mediateca pública municipal “Manuel Belgrano” de la Municipalidad de Godoy Cruz, en Mendoza
- Biblioteca Nacional de Maestros (BNM)
- Biblioteca Mayor, dependiente de la Universidad Nacional de Córdoba (UNC)
- Sistema de Bibliotecas de la Universidad Nacional de Jujuy (UNJu)

Adjunto a continuación copia del Anteproyecto de trabajo final, inscripción de proyecto e historia académica. Quedo atenta a cualquier otra documentación que requieran.

Desde ya muchísimas gracias.

Un saludo cordial.

Florencia Corral.

Anexo N°2: Mapeo de las variables y preguntas definidas para la entrevista realizada de acuerdo a cada dimensión y su relación con los aportes teóricos correspondientes

NORMALIZACIÓN		
Variable	Preguntas de la entrevista	Se relaciona con
Alcance	<p>¿El SGC de su biblioteca abarca todos los procesos de su organización? Mencione los procesos que abarca su SGC</p>	<p>Norma ISO 9001 (2015) capítulo 4: <i>“La organización debe determinar los límites y la aplicación del sistema de gestión de la calidad para establecer su alcance.</i> <i>Cuando se determina este alcance, la organización debe considerar a) las cuestiones externas e internas indicadas en el apartado 4.1; b) los requisitos de las partes interesadas pertinentes indicados en el apartado 4.2; c) los productos y servicios de la organización.”</i> <i>“El alcance del sistema de gestión de la calidad de la organización debe estar disponible y mantenerse como información documentada. El alcance debe establecer los tipos de productos y servicios cubiertos, y proporcionar la justificación para cualquier requisito de esta Norma Internacional que la organización determine que no es aplicable para el alcance de su sistema de gestión de la calidad” (p. 2)</i></p>
Planificación	<p>Mencione al menos dos resultados positivos de su SGC que refieran a su planificación inicial.</p>	<p>Norma ISO 9001 (2015) introducción: <i>Los beneficios potenciales para una organización de implementar un sistema de gestión de la calidad basado en esta Norma Internacional son:</i> <i>a) la capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables;</i> <i>b) facilitar oportunidades de aumentar la satisfacción del cliente;</i> <i>c) abordar los riesgos y oportunidades asociadas con su contexto y objetivos;</i> <i>d) la capacidad de demostrar la conformidad con requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados. (punto 0.1)</i></p>
Política de calidad	<p>¿En qué se basaron para implementar una política de calidad en su biblioteca?</p>	<p>Norma ISO 9001 capítulo 5: <i>“La alta dirección debe establecer, implementar y mantener una política de la calidad que: a) sea apropiada al propósito y contexto de la organización y apoye su dirección estratégica; b) proporcione un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad; c) incluya un compromiso de cumplir los requisitos aplicables; d) incluya un compromiso de mejora continua del sistema de gestión de la calidad.”</i> <i>“La política de la calidad debe: a) estar disponible y mantenerse como información documentada; b) comunicarse, entenderse y aplicarse dentro de la organización; c) estar disponible para las partes interesadas pertinentes, según corresponda”. (p.4)</i></p>

<p>Información documentada</p>	<p>¿Qué tipología de información documentada ha desarrollado para su SGC?</p>	<p>Norma ISO 9001 capítulo 7: <i>“El sistema de gestión de la calidad de la organización debe incluir: a) la información documentada requerida por esta Norma Internacional; b) la información documentada que la organización determina como necesaria para la eficacia del sistema de gestión de la calidad” (p. 8)</i> <i>“Al crear y actualizar la información documentada, la organización debe asegurarse de que lo siguiente sea apropiado: a) la identificación y descripción (...); b) el formato (...); c) la revisión y aprobación con respecto a la conveniencia y adecuación.” (p. 8)</i> <i>“La información documentada requerida por el sistema de gestión de la calidad y por esta Norma Internacional se debe controlar para asegurarse de que: a) esté disponible y sea idónea para su uso, donde y cuando se necesite; b) esté protegida adecuadamente”.</i> (p.8)</p>
<p>Personal</p>	<p>¿Todo el personal de la biblioteca tiene conocimiento y acceso a la información documentada producida para el SGC? ¿Qué participación tiene cada sector - encargados del SGC/directivos/resto del personal- en lo relativo al SGC?</p>	<p>Norma ISO 9001 capítulo 5: <i>“La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes se asignen, se comuniquen y se entiendan en toda la organización. La alta dirección debe asignar la responsabilidad y autoridad para: a) asegurarse de que el sistema de gestión de la calidad es conforme con los requisitos de esta Norma Internacional; b) asegurarse de que los procesos están generando y proporcionando las salidas previstas; c) informar, en particular, a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y sobre las oportunidades de mejora; d) asegurarse de que se promueve el enfoque al cliente en toda la organización; e) asegurarse de que la integridad del sistema de gestión de la calidad se mantiene cuando se planifican e implementan cambios en el sistema de gestión de la calidad” (p. 4)</i> Norma ISO 9001 capítulo 7: <i>La organización debe asegurarse de que las personas que realizan el trabajo bajo el control de la organización tomen conciencia de: a) la política de la calidad; b) los objetivos de la calidad pertinentes; c) su contribución a la eficacia del sistema de gestión de la calidad, incluidos los beneficios de una mejora del desempeño; d) las implicaciones del incumplimiento de los requisitos del sistema de gestión de la calidad” (p. 8)</i></p>

<p>Recursos</p>	<p>De los siguientes recursos ¿cuáles son los más relevantes para la implementación del SGC? Recursos humanos competentes; Recursos informáticos; Infraestructura; Conocimientos.</p>	<p>Norma ISO 9001 capítulo 7: <i>“La organización debe determinar y proporcionar los <u>recursos necesarios</u> para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del sistema de gestión de calidad. La organización debe considerar: a) las capacidades y limitaciones de los recursos internos existentes; b) qué se necesita obtener de los proveedores externos.” (p. 6)</i> <i>“La organización debe determinar y proporcionar <u>las personas</u> necesarias para la implementación eficaz de su sistema de gestión de la calidad y para la operación y control de sus procesos” (p. 6)</i> <i>“La organización debe determinar, proporcionar y mantener la <u>infraestructura</u> necesaria para la operación de sus procesos y lograr la conformidad de los productos y servicios” (p. 6)</i> <i>“La organización debe determinar <u>los conocimientos necesarios</u> para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios” (p. 7)</i> <i>“La organización debe: a) determinar la competencia necesaria de las personas que realizan, bajo su control, un trabajo que afecta al desempeño y eficacia del sistema de gestión de calidad; b) asegurarse de que estas personas sean competentes” (p. 8)</i></p>
<p>Productos y servicios</p>	<p>¿Qué herramientas y/o técnicas utilizan para el diseño de los productos y/o servicios de su biblioteca? ¿Fue necesario implementar algún cambio en los productos y servicios ofrecidos por su biblioteca en los últimos 5 años? ¿De qué manera se planificaron esos cambios?</p>	<p>Norma ISO 9001 capítulo 8: <i>“La organización debe planificar, implementar y controlar los procesos necesarios para cumplir los requisitos para la provisión de productos y servicios, y para implementar las acciones determinadas en el capítulo 6, mediante: a) la determinación de los requisitos para los productos y servicios; b) el establecimiento de criterios para: 1) los procesos; 2) la aceptación de los productos y servicios; c) la determinación de los recursos necesarios (...); d) la implementación del control de los procesos de acuerdo con los criterios.” (p. 10)</i> <i>“La organización debe establecer, implementar y mantener un proceso de diseño y desarrollo que sea adecuado para asegurarse de la posterior provisión de productos y servicios” (p. 11)</i> <i>“La organización debe identificar, revisar y controlar los cambios hechos durante el diseño y desarrollo de los productos y servicios, o posteriormente en la medida necesaria para asegurarse de que no haya un impacto adverso en la conformidad con los requisitos”. (p. 13)</i></p>

Evaluación de desempeño	<p>¿Qué herramientas y/o técnicas utilizan para la evaluación de desempeño de su biblioteca?</p> <p>¿Cada cuánto tiempo se realiza?</p> <p>¿Es necesario realizar ajustes a la planificación inicial a partir de la evaluación? Siempre/A veces/Nunca</p>	<p>Norma ISO 9001 capítulo 9:</p> <p><i>“La organización debe determinar: a) qué necesita seguimiento y medición; b) los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación necesarios para asegurar resultados válidos; c) cuándo se llevará a cabo el seguimiento y medición; d) cuándo se deben analizar y evaluar los resultados del seguimiento y la medición. La organización debe evaluar el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad” (p. 17)</i></p> <p><i>“Los resultados del análisis deben utilizarse para evaluar: a) la conformidad de los productos y servicios; b) el grado de satisfacción del cliente; c) el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad; d) si lo planificado y se ha implementado en forma eficaz.” (p. 17)</i></p> <p><i>“La organización debe llevar a cabo auditorías internas” (p.18)</i></p> <p><i>“La alta dirección debe revisar el sistema de gestión de la calidad de la organización a intervalos planificados” (lo llamado –revisión por la dirección-) (p.18)</i></p>
-------------------------	---	--

CERTIFICACIÓN		
Variable	Preguntas	Se relaciona con
Iniciativa	<p>Enumere las razones que condujeron a su biblioteca a la certificación de su SGC.</p> <p>¿En qué momento surgió la decisión de certificar su SGC? Desde que surgió la idea de implementar un SGC/Durante la implementación del SGC/Al finalizar el proyecto de implementación del SGC</p>	<p>Producción personal:</p> <p>La necesidad de conocer, más allá de la información recabada a través de las páginas oficiales de cada biblioteca y otras consultadas en la web –y que figuran en las referencias bibliográficas-, las razones que justificaron esta iniciativa, expresadas por los que, amablemente respondieron en primera persona y en representación de la unidad de información, la entrevista.</p>

Etapas	<p>¿Qué etapas tuvo que llevar adelante la biblioteca para alcanzar la certificación?</p> <p>¿Cuánto tiempo demandó? Menos de 6 meses/6 meses a 1 año/1 a 2 años/Más de 2 años</p>	<p>Capítulo 2.3.1. de este Trabajo Final p. 37: Texidor (2009, p. 113-114) reconoce las siguientes etapas como necesarias para una organización que desea certificar su SGC:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Adecuación del SGC existente al modelo de la Norma. 2. Elección de un organismo acreditador de certificación. 3. Realización de una auditoría de pre certificación (no es obligatoria). 4. Realización de la auditoría de certificación (cada certificación tiene una validez de tres años). 5. Realización de auditorías de mantenimiento por lo menos una vez por año hasta el vencimiento de la certificación. <p>Balagué Mola y Saarti (2014) sugieren también, trabajar con el SGC al menos durante algunos meses antes de certificar.</p>
Recursos	<p>¿Qué recursos, adicionales a la etapa de normalización, demandó el proceso de certificación?</p>	<p>Capítulo 2.3.1. de este Trabajo Final p. 38: Texidor (2009) desventajas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Tiempo requerido para la implementación. ● Trabajo adicional que supone para el personal de la organización. ● Costos de implementación, certificación, mantenimiento.
Resultados positivos	<p>Mencione al menos dos resultados positivos de la certificación de su SGC.</p>	<p>Capítulo 2.3.1. de este Trabajo Final p. 38: Texidor (2009), ventajas de certificar:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Reconocimiento internacional. ● Posicionamiento de la biblioteca dentro de la organización en la que está inmersa. ● Mejora en la calidad de los servicios. ● Mejora de las competencias del personal. ● Mayor coherencia de las actividades al funcionar por procesos y no por funciones. ● Documentación de los procesos. ● Fijar objetivos medibles. ● Monitoreo permanente del SGC. ● Encontrar la causa de problemas repetitivos. ● Comprobar la eficiencia de sus proveedores.
No recertificación – Razones	<p>¿Qué condujo a su biblioteca a la decisión de no recertificar su SGC?</p>	<p>Capítulo 2.3.1. de este Trabajo Final p. 38: Texidor (2009), desventajas de certificar:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Concientizar al personal sobre los beneficios de la implementación de la Norma ISO 9001. ● Tiempo requerido para la implementación. ● Redacción de la documentación del SGC. ● Trabajo adicional que supone para el personal de la organización. ● Costos de implementación, certificación, mantenimiento. ● Falta de asesoramiento gratuito.

No recertificación - Diferencias	¿Qué diferencias encuentra tras mantener su SGC sin certificación?	Capítulo 2.3.1. de este Trabajo Final p. 38: (...) Si una organización es reconocida por su calidad, “(...) puede no requerir la certificación.” (Jabaloyes Vivas, Carot Sierra y Carrión García, 2020, p. 53) Así, sostienen los autores que “(...) no existe ninguna obligación de obtener la certificación ISO 9000 por un Organismo acreditado. Se puede implantar un Sistema de la Calidad que cumplan el estándar ISO 9001 y obtener todas las ventajas, excepto el reconocimiento exterior.” (Jabaloyes Vivas, Carot Sierra y Carrión García, 2020, p. 53)
-------------------------------------	--	--

MEJORA CONTINUA – GESTIÓN DE RIESGOS		
Variable	Preguntas	Se relaciona con
Mejora continua	¿De qué manera garantiza la mejora continua en su SGC?	Norma ISO 9001 capítulo 10: <i>“La organización debe determinar y seleccionar las oportunidades de mejora e implementar cualquier acción necesaria para cumplir los requisitos del cliente y aumentar la satisfacción del cliente” (p. 19)</i> <i>“La organización debe mejorar continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia del sistema de gestión de la calidad. La organización debe considerar los resultados del análisis y la evaluación, y las salidas de la revisión por la dirección, para determinar si hay necesidades u oportunidades que deben considerarse como parte de la mejora continua” (p. 20)</i>
Gestión de riesgos	¿Qué acciones implementa para la gestión de riesgos?	Norma ISO 9001 capítulo 6: <i>“Al planificar el sistema de gestión de la calidad, la organización debe considerar las cuestiones referidas en el apartado 4.1 y los requisitos referidos en el apartado 4.2 y determinar los riesgos y oportunidades que es necesario abordar con el fin de: a) asegurar que el sistema de gestión de la calidad pueda lograr sus resultados previstos; b) aumentar los efectos deseables; c) prevenir o reducir efectos no deseados; d) lograr la mejora.” (p. 4-5)</i>
Adecuación del modelo ISO 9001	¿Por qué considera a la Norma ISO 9001 como un modelo adecuado para su biblioteca?	Capítulo 2.3. de este Trabajo Final p. 32: Independientemente del enfoque aplicado, todos ellos apuntan a la correcta implementación de los principios de la gestión de calidad. En este sentido es importante aclarar que la Norma ISO 9001, a pesar de ser un modelo altamente consolidado a nivel mundial, no es la única alternativa para desarrollar un SGC. La elección dependerá de múltiples factores como el contexto de la organización, los recursos a disposición, entre otros. En el caso de la Norma ISO 9001 adopta un enfoque a procesos y puede aplicarse a cualquier organización.

<p>Premios / reconocimientos</p>	<p>¿Ha recibido la biblioteca premios o reconocimientos por el desarrollo del SGC?</p>	<p>Capítulo 2.3.1. de este Trabajo Final p. 38-39: En lo que respecta a premios de calidad su objetivo es procurar reconocimiento a aquellas organizaciones que son ejemplares en la gestión de la calidad y facilitar un medio a través del cual estas organizaciones compartan sus conocimientos y experiencias y de esta manera elevar el nivel general de calidad de las mismas (Texidor, 2015, p. 203). Estos premios, consolidados a nivel internacional, promovieron la creación de otros premios a nivel nacional. El Premio Nacional a la Calidad de la República Argentina (PNC) se creó en 1992 mediante la Ley 24.127. Se trata de “un reconocimiento de la Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional a las organizaciones públicas que implementan sistemas de gestión de la calidad estatal con el fin de mejorar sus políticas y que contribuyan a la generación de valor público”. (¿En qué consiste?, 2021)</p>
<p>Modelo de excelencia</p>	<p>¿Considera Ud. a la biblioteca como un modelo de excelencia?</p>	<p>Producción personal: Esta pregunta coadyuva a la tarea final de esta investigación en lo que refiere a la Guía de Buenas Prácticas, dado que, la autopercepción de quienes respondieron la entrevista, fue un insumo necesario y suficiente para su inclusión en el aporte de este Trabajo Final.</p>

Anexo N°3: Modelo de Encuesta

GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS EN GESTIÓN DE BIBLIOTECAS		
A) NORMALIZACIÓN		
<p>1. Crear un plan estratégico para la biblioteca con objetivos a mediano y largo plazo.</p> <p>2. Repensar -o de no existir, diseñar- la misión, visión, valores y organigrama de la biblioteca, en consonancia con lo definido por la institución que la contiene y en base a ello crear una política de calidad, orientada a la satisfacción del usuario y que sirva de eje para todo el personal.</p> <p>3. Desarrollar, según los servicios que brinda la biblioteca, una política de desarrollo de colecciones, comunicación, entre otras, que vaya de la mano con la institucional así se torna viable compartir recursos.</p> <p>4. Definir objetivos a corto o mediano plazo, que ayuden a enfocar las acciones y monitorearlas de manera sencilla pero eficaz.</p> <p>5. Realizar una observación y descripción del macro entorno y el entorno de la biblioteca, procurando identificar aquellos factores que pueden influir en sus actividades y en el logro de sus objetivos.</p> <p>6. Realizar una reflexión profunda sobre los requerimientos de la comunidad de usuarios, su categorización, necesidades y hábitos particulares según la segmentación realizada.</p> <p>7. Aplicar la gestión de calidad a uno o dos procesos, a modo de prueba piloto. Por ejemplo, evaluar los procesos técnicos –catalogar, clasificar, indizar- para rediseñarlos y/o actualizarlos, procurando una ejecución más eficiente. A la vez que establecer criterios comunes para su implementación. Del mismo modo, en cuanto al servicio de referencia, que puede existir o no en la biblioteca. Entonces, puede ser actualizado o creado.</p> <p>8. Incentivar la participación de todo el personal de la biblioteca mediante la capacitación, la asignación de responsabilidades y la participación activa en la redacción y revisión de la estructura documental a los fines de efectuar las actualizaciones que sean necesarias.</p> <p>9. Intentar que todo el personal tenga una visión global de la biblioteca y no solamente los conocimientos propios de la actividad que realiza a diario de acuerdo a la gestión por procesos. Entendida esta última como horizontalizar los conocimientos, las responsabilidades y la toma de decisiones.</p> <p>10. Procurar que ninguna acción quede en la oralidad, sino que poco a poco comiencen a documentarse los procesos y actividades que se lleven a cabo, con el objetivo de que la biblioteca funcione más allá de las personas. Esto puede llevarse a cabo con manuales de procedimiento, registros, formularios y planillas. También puede utilizarse un mapa de procesos que grafique cómo es la relación de dependencia entre las actividades de la biblioteca.</p> <p>11. Incentivar la capacitación vinculada al uso de las TIC's.</p> <p>Para profundizar sobre las acciones propuestas, puede acceder a los siguientes enlaces: “Manual de Procedimientos para Bibliotecas. Guía para su redacción.” BNM. Política de Calidad UNS. Mapa de Procesos B. Mayor (1) Mapa de Procesos B. Mayor (2) Encuesta Anual de Satisfacción UNS.</p>		
<p>Nivel de comprensión <i>Marque con una X la opción correcta</i></p>	Muy comprensible	
	Medianamente comprensible	

	No se comprende	
Nivel de aplicabilidad Marque con una X la opción correcta	Muy aplicable	
	Medianamente aplicable	
	No es posible aplicar	
Comentarios/aportes/sugerencias de mejora (opcional):		
B) CERTIFICACIÓN		
<p>1. Presentar y poner a consideración de las autoridades institucionales un plan estratégico pensado para la posible certificación de SGC.</p> <p>2. Trabajar en forma coordinada y colaborativa con las Áreas de Aseguramiento de la Calidad, en caso de existir, de la institución mayor a la que pertenezcan.</p> <p>3. Comparar varios modelos para la certificación al momento de adoptar uno.</p> <p>4. Realizar una acción similar al elegir una entidad certificadora.</p> <p>5. Considerar los beneficios de la certificación en cuanto a: el posicionamiento de la biblioteca a nivel interno y externo; frente al objetivo de mejorar año a año; mantener ordenado y actualizados los procesos; contar con aval para incorporar nuevos recursos o elevar el profesionalismo del personal.</p> <p>6. Llevar a cabo una correcta evaluación de recursos necesarios, ventajas/desventajas, y aval de la institución que la contiene, si se pretende certificar su SGC.</p> <p>7. Capacitar al personal en la aplicación del modelo o norma elegida para certificar.</p> <p>8. Hacer contacto con bibliotecas que hayan atravesado ese proceso, dado que la experiencia puede aportar mucha información útil, si se pretende certificar su SGC.</p> <p>9. Procurar la auditoría de observación, como instancia opcional, por su utilidad para llegar a la auditoría de certificación con mayor seguridad.</p> <p>10. Realizar periódicamente la revisión de la documentación para evitar la sobrecarga de trabajo llegado el momento de la auditoría de mantenimiento.</p> <p>Para profundizar sobre las acciones propuestas, puede acceder a los siguientes enlaces: Plan Estratégico UCCb. Certificado de calidad BCN. Plan de Mejora. B. Mayor.</p>		
Nivel de comprensión Marque con una X la opción correcta	Muy comprensible	
	Medianamente comprensible	
	No se comprende	
Nivel de aplicabilidad Marque con una X la opción correcta	Muy aplicable	
	Medianamente aplicable	
	No es posible aplicar	
Comentarios/aportes/sugerencias de mejora (opcional):		

C) MEJORA CONTINUA Y GESTIÓN DE RIESGOS

1. Poner en vigencia, el uso de formularios que permitan recopilar las ideas de mejora que posee el personal.
2. Propiciar la participación activa del personal, quienes más fácilmente pueden detectar oportunidades de mejora.
3. Realizar un correcto monitoreo y medición de los procesos de la biblioteca, que podría aportar información que ayude a la detección de errores.
4. Considerar la capacitación al momento de abordar un sistema de gestión de riesgos en la biblioteca.
5. Llevar a cabo la gestión de riesgos conociendo qué es lo que hace la institución que contiene a la biblioteca.
6. Desarrollar una política de gestión de riesgos que vaya de la mano con la institucional así se torna viable compartir recursos. (Esto aplica en las tres dimensiones consideradas en esta guía)
7. Compartir experiencias con otras bibliotecas. El trabajo cooperativo fomenta una retroalimentación que puede ayudar a la mejora continua.
8. Orientar la mejora continua en acciones que busquen permanentemente la satisfacción de las necesidades del usuario, mediante la optimización, generación y personalización de los productos y servicios bibliotecarios.
9. Poner en práctica, al menos, dos tipologías de evaluación; por un lado, evaluación de desempeño destinada al personal a cargo de la biblioteca en forma anual; y por otro lado la evaluación de satisfacción hacia los usuarios cada seis meses y/o cada vez que utilicen el servicio a través de cuestionarios web, sin dejar de considerar las “encuestas informales”.
10. Compilar como insumos básicos, los resultados de las evaluaciones aplicadas para intervenir sobre la mejora continua de la biblioteca. Estos insumos podrían vincularse con la gestión de riesgos.
11. Otorgar reconocimientos al personal sobre su labor cotidiana.
12. En el caso de las bibliotecas universitarias, involucrarse con los estándares de calidad de las carreras definidos a través de Resoluciones del Ministerio de Educación y en los procesos de acreditación establecidos por la CONEAU.

Para profundizar sobre las acciones propuestas, puede acceder a los siguientes enlaces:

[Plan Estratégico UCCb.](#)

[Encuesta Anual de Satisfacción UNS.](#)

[Política de Gestión de Riesgos UCCb.](#)

Nivel de comprensión <i>Marque con una X la opción correcta</i>	Muy comprensible	
	Medianamente comprensible	
	No se comprende	
Nivel de aplicabilidad <i>Marque con una X la opción correcta</i>	Muy aplicable	
	Medianamente aplicable	
	No es posible aplicar	
Comentarios/aportes/sugerencias de mejora (opcional):		