

Calidad en nuestra organización: una experiencia de mejora en la unidad de biblioteca de la Facultad Regional San Nicolás (FRSN)

Gestión de la calidad, calidad ambiental y responsabilidad social de las organizaciones

Gallegos María Laura*, Carlos Gómez⁽¹⁾, Susana Ferrarasi
Universidad Tecnológica Nacional
Facultad Regional San Nicolás
Colón 332 (2900) San Nicolás – Prov. Buenos Aires
mgallegos@frsn.utn.edu.ar

⁽¹⁾ También es Docente de la Facultad de Trabajo Social de la Universidad Nacional de Entre Ríos (FTS-UNER)

Área temática: Gestión de la calidad, calidad ambiental y responsabilidad social de las organizaciones

RESUMEN

El presente trabajo describe la experiencia de un proceso de mejora actualmente en desarrollo en la unidad bibliotecaria de la Facultad Regional San Nicolás. Recoge el relevamiento, análisis y propuestas formuladas por parte de un grupo de trabajo interdisciplinario, que supone la intervención de diferentes agentes de cambio dentro de la Institución orientado a promover mejoras en la calidad del servicio como paso previo a la definición de un nuevo modelo de gestión de los procesos bibliotecarios.

El objetivo del presente trabajo es describir las particularidades del proceso de mejora dentro de una estructura de naturaleza. Así mismo, se identifican las competencias que son necesarias para implementar un proceso de mejora continua.

Los primeros resultados se orientan a que los procesos de mejora indican la necesidad de nuevas competencias que suponen introducir habilidades para movilizar recursos institucionales, capacidades adaptativas de las estructuras ya consolidadas, habilidades para mejorar la comunicación y la difusión y movilizar todos los recursos disponibles para poder poner la biblioteca al servicio de la comunidad universitaria, como un paso previo a la apertura a la sociedad. El desarrollo de todas estas habilidades supone cambios de naturaleza cultural, simbólico y tecnológico.

Palabras Claves: Gestión de Calidad, institución pública, mejora continua, calidad en bibliotecas

ABSTRACT

This paper describes the experience of an improvement process currently underway in the library unit of the Regional Faculty San Nicolas. The survey collects, analyzes and proposals made by an interdisciplinary working group, which involves the intervention of various agents of change within the institution aims to promote improvements in the quality of service as a prelude to defining a new model library management processes.

The aim of this paper is to describe the peculiarities of the process of improvement within a framework of nature. Also, the skills that are necessary to implement a process of continuous improvement are identified.

The first results are aimed at improving processes that indicate the need to introduce new skills involving institutional skills to mobilize resources, adaptive capacities of already established structures to improve communication skills and dissemination and mobilize all available resources to put the library at the service of the university community, as a pre-step opening to society. The development of these skills involves changes of nature cultural and technological symbolic.

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo describe un proceso de mejora actualmente en desarrollo en la unidad bibliotecaria de la Facultad Regional San Nicolás. Describe una experiencia de relevamiento, análisis y propuestas formuladas por parte de un grupo de trabajo interdisciplinario orientado a la mejora en los procesos bibliotecarios y que apuntan a promover mejoras en la calidad del servicio bibliotecario, involucrando a todas las partes interesadas tanto en la gestión propia de la unidad como aquellos que se vinculan directa e indirectamente a la misma. Los actores de esta experiencia se conforman como un equipo de cambio coordinando y aunando los esfuerzos de distintas áreas siguiendo los lineamientos estratégicos de la Secretaría Académica y de Planeamiento (SAyP) de la FRSN-UTN, los cuales se enmarcan en el Plan estratégico Institucional.

1.1 Antecedentes

Desde el año 2012, el Área de la Biblioteca de la FRSN, se vio afectada por una serie de cambios de manera desestructurada ocasionados por circunstancias externas e internas a la misma. Por un lado, las exigencias planteadas desde la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU), con estándares precisos de funcionamiento motivaron la necesidad de comenzar trabajar en el ordenamiento y organización del material existente, incorporar la recepción de donaciones, en la formación del personal, por mencionar algunos.

Paralelamente, se produjo un recambio generacional en los recursos humanos afectados a la actividad bibliotecaria. Dos personas con experiencia, culminaron sus actividades en la unidad de biblioteca para acogerse al beneficio jubilatorio. Es a partir de esa situación que desde la SAyP se comenzaron a adoptar decisiones atinentes a reformular la estructura del plantel de atención al público y a las actividades técnico administrativas del área. Esta nueva etapa comienza con agentes que, aunque no siendo profesionales de la bibliotecología, se sumaron al desafío de mejorar el servicio con dedicación al trabajo, entusiasmo, y con el compromiso formal de asumir la formación continuos. Los esfuerzos institucionales realizados para afrontar las capacitaciones y la motivación de los agentes para alcanzar su desarrollo profesional contribuyeron proceso de mejora.

En el año 2013 se incorpora un agente con experiencia y formación específica para dar apoyo en la temática. A finales del año 2014 el plantel anterior se había jubilado.

Paralelamente con el cambio de los protagonistas en las actividades de la biblioteca desde la SAyP, se decidió impulsar una serie de actividades dentro de los lineamientos del plan estratégico 2012-2014, incorporando por lo tanto el área de biblioteca a una estrategia más amplia de mejora.

El plan estratégico de la FRSN, involucra un programa específico para desarrollar aspectos clave bibliotecológicos, relacionados con la capacitación y formación del personal bibliotecario, la incorporación de la biblioteca digital, etc. De manera complementaria la necesidad de introducir ciertos parámetros de "calidad" en la actividad académica identificando dimensiones propias de cada especialidad de ingeniería con estándares definidos por el proceso de acreditación de las carreras de Ingeniería (CONEAU), motivando la necesidad de ordenamiento adecuado de la gestión interna como clave, para detectar aspectos de mejora futuro y lograr una sólida garantía pública (CONFEDI).

Cabe señalar que desde el rectorado de UTN, se han ido promoviendo esfuerzos para mejorar el servicio de Biblioteca en las regionales, el desarrollo y mejora del *Módulo Biblioteca* dentro del Sistema Académico, conformación de una Comisión integrada por un referente en cada Regional, la capacitación continua, presencial y semi-presencial a través de video conferencias, la realización de encuentros de bibliotecarios (Concepción del Uruguay- córdoba y Bahía Blanca), la participación en el encuentro de bibliotecarios de universidades nacionales (Villa María) y el intercambio horizontal mediante la conformación de una red institucional. Todas estas acciones internas y externas a la unidad nos dan la pauta que la mejora de la biblioteca constituye un objetivo institucional con acciones visibles y tangibles. A los efectos de reforzar el conocimiento y socializar experiencias fomentando los intercambios entre unidades bibliotecarias se creó la Red de Bibliotecas de la Universidad Tecnológica Nacional, un espacio interinstitucional que ofrece recursos para la docencia, el aprendizaje, la investigación y la gestión.

El desarrollo de esta Red se inscribe en el marco de las políticas de la Secretaría Académica de la Universidad con el fin de fortalecer las acciones académicas y lograr acuerdos de colaboración entre las distintas sedes de la Universidad. Un rasgo distintivo de esta participación es su naturaleza federal, ya que las sedes de la Universidad se encuentran distribuidas a lo largo y ancho del territorio nacional.

A través de esta Red se pretende que la cooperación entre las distintas unidades de gestión bibliotecaria no sólo permita compartir e intercambiar recursos y servicios, sino también y principalmente favorezca el trabajo en equipo potenciando la gestión de cada una de las unidades participantes apuntando siempre a la mejora constante y la calidad de los servicios.

En síntesis, han contribuido en este despliegue de políticas tendientes a contribuir al proceso de mejora:

- CONEAU (Comisión Nacional Evaluación y Acreditación Universitaria).
- Red de bibliotecas UTN
- Plan estratégico UTN
- Plan estratégico de la FRSN, programas de la SAyP

Lo anterior supone aunar esfuerzos en un objetivo común: prestar un servicio bibliotecario conforme a las necesidades del usuario, y que se enmarque en los requerimientos académicos, docentes y de investigación. Sin embargo y a razón de ello, resulta absolutamente necesario promover una serie de acciones que procuren reordenar la gestión interna para lograr obtener resultados eficaces y hacerlos sostenibles en el tiempo.

1.2 Consideraciones y aportes que infieren en la mejora del servicio en la Biblioteca

La implementación de sistemas de gestión de calidad es habitual en el ámbito de la manufactura y se han extendido en la actualidad al ámbito de los servicios. El primer interrogante que deriva en nuestra tarea fue ¿qué significa hablar de calidad en el ámbito de un servicio bibliotecario?

Si hablamos de servicio sería perfectamente aplicable una definición operativa trasladable a la actividad que nos ocupa, en ese sentido se puede definir como servicio a: *“cualquier actividad primaria o complementaria que no produce directamente un bien físico, es decir, la parte sin producto de la operación entre el comprador (cliente) y vendedor (proveedor), y sus contrastes con la manufactura* (Lindsay & Evans, pg. 58,59). En este sentido, también se puede asimilar la calidad desde sus perspectivas usuario – producto a las prestaciones de un sistema bibliotecario. La norma IRAM – ISO 11620 define a la calidad como el *“conjunto de todas las características de un producto o servicio que repercuten en la capacidad de la biblioteca para satisfacer las necesidades declaradas e implícitas”* (ISO 11620:2010).

Por tanto, la calidad de un servicio, por su naturaleza, no queda expresado como un producto con atributos tangibles y bien especificados, sino que obliga a comprender la necesidad del usuario, definiéndola con claridad a los efectos de poder medirla y saber si se están cumpliendo sus expectativas “no declaradas” (que involucra intangibles a “descubrir” por la gestión bibliotecaria y a medir luego). Finalmente, hablar de calidad en el servicio bibliotecario supone también su evaluación, siendo aplicable la utilización del modelo ISO aplicable a procesos y al cliente, este enfoque invita a sumar esfuerzos de distintos actores e interlocutores en un proyecto de implementación conjunta (grupos de interés) y con foco en la mejora continua.

La Norma internacional (ISO 9001:2008) propone tres objetivos que se desprenden de la necesidad de incorporar documentos para el sistema de calidad de una organización, independientemente de la implementación o no de un sistema formal.

1. Comunicación de la información
2. Evidencia de conformidad
3. Compartir conocimientos

Consecuentemente, el primer paso es caracterizar a la gestión bibliotecaria, mediante un diagnóstico del estado actual de la unidad y de los servicios que presta, de modo que nos permita elaborar un plan de trabajo consistente con las necesidades de actualización, las oportunidades de mejora, los objetivos generales de la universidad y las acciones particulares de la Dirección Académica y de la institución, teniendo como objetivo primario que el servicio de préstamo sea ágil, actualizado y orientado a la satisfacción de los usuarios.

De acuerdo con Gimeno Perelló (2009), las bibliotecas disponen en general de datos relativos a sus colecciones, infraestructura, servicios, aunque es menos frecuente que consideren el enfoque de información cuantitativa vinculada a la situación del servicio bibliotecario y su relación con los objetivos y metas de la Dirección de Biblioteca. Esta visión obliga a analizar ¿cuál es la situación

actual de la biblioteca? ¿Cuál es su visión y misión? Están claros los objetivos y son coherentes con los pretendidos por la Institución?

Finalmente, entre los requisitos establecidos por la norma internacional, se requiere el desarrollo de un modelo que refleje el diseño de los procesos, su descripción, medición, y evaluación, en un ciclo de mejora que contemple las siguientes metas:

- conformar un equipo de trabajo multidisciplinar
- describir los procesos y estandarizarlos
- otorgarle credibilidad a los sistemas
- sensibilizar al usuario sobre el uso y beneficios que puede aportar el servicio (*"hacerlo parte"*)
- enfatizar en los aspectos intangibles (cordialidad, buen trato, estética, etc.)

2. METODOLOGÍA

La metodología empleada para relevar la información, insumo fundamental para poder realizar un diagnóstico de mejora, tuvo en cuenta las particularidades de una unidad organizativa pública, incentivando la participación de los propios miembros de la unidad a través de la consolidación de un equipo de trabajo ínter funcional en los que participaban docentes del Departamento de Ingeniería Industrial, Sistemas, Secretaría Académica y los propios miembros de la biblioteca que actuaban con el compromiso de la dirección de la facultad, contemplo distintas etapas: una primera fase de Relevamiento, una segunda fase de Sistematización de la información, y finalmente la fase de Propuesta de intervención o rediseño de los procesos de trabajo a llevar a cabo en la unidad de análisis. Las herramientas de diagnóstico fundamentales fueron:

- un proceso de autoevaluación
- entrevistas a los agentes involucrados
- evaluación de materiales de trabajo,
- elaboración de un perfil ideal de servicio.

3. CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTALES DE LA UNIDAD

Mediante las metodologías de diagnóstico descritas precedentemente, se obtuvo una primera aproximación al funcionamiento de la biblioteca. Nos centramos en un diagnóstico general plasmado en una matriz de análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), dado que el diseño y la implementación del sistema de gestión de la calidad de una organización están influenciados por: el entorno de la organización, los cambios en ese entorno y los riesgos asociados con ese entorno; sus necesidades cambiantes; sus objetivos particulares; los productos que proporciona; los procesos que emplea; su tamaño y la estructura de la organización.

Su utilización se fundamenta en la necesidad de revelar no sólo aspectos intrínsecos a la unidad, sino posibles efectos externos que impliquen acciones derivativas y que claramente, deben considerarse en el contenido del nuevo modelo.

A continuación se presenta la matriz FODA resultante.

| Factores internos | | | | |
|-------------------|---|---|---|---|
| | F ortalezas | O portunidades | D ebilidades | A menazas |
| Servicio | <ul style="list-style-type: none"> ~ Cordialidad y experiencia en atención al público ~ Disponibilidad de Préstamos para lectura en domicilio/sala. ~ Reglamento vigente y disponible en Web FR ~ Catalogo disponible en web FR (con opciones de búsqueda) ~ Disponibilidad de Sector de Referencia ~ Creación de un repositorio Institucional con producción de la Faculta | <ul style="list-style-type: none"> ~ Formación de usuarios – ingreso a carreras de ingeniería ~ Boletín de comunicación y novedades ~ Utilización de la plataforma virtual ~ Búsqueda de información (en el curso de ingreso, mediante plataforma digital) y a alumnos de años avanzados en talleres (digitales o presenciales) ~ Prestamos inter-bibliotecarios, entre entidades privadas y Bibliotecas regionales UTN ~ Agentes ávidos y abiertos a la formación específica | <ul style="list-style-type: none"> ~ Sin programa de difusión de servicios ~ Falta de guías para búsquedas ~ Horario de atención interrumpido al mediodía ~ Catálogo de tesis y proyectos incompletos ~ Sin préstamo digital/ préstamos inter-bibliotecarios ~ Sin buzón - libro de sugerencias ~ Canales de comunicación informales ~ Escasa información procesada (estadísticas de préstamos, usuarios, etc.) ~ Falta catálogo de materiales especiales (Folletos, videos) | <ul style="list-style-type: none"> ~ Otros espacios de lectura autogenerado por el usuario (patio – cantina) ~ Bibliotecas de otras universidades/escuelas articuladas. |
| Colección | <ul style="list-style-type: none"> ~ Gran acervo Bibliográfico ~ Políticas vigentes para adquisición periódica de material actualizado ~ Diseños curriculares actualizados (por acreditación de carreras) | <ul style="list-style-type: none"> ~ Contactos con editoriales ~ Disponibilidad de recursos ~ Suscripción a revistas, en formato papel y formato digital ~ Metodología informal de adquisición y donación | <ul style="list-style-type: none"> ~ Falta de metodología de expurgo ~ Material no ingresado en -el catálogo (base de datos). ~ Falta de política de recepción de donación ~ Sin metodología de mantenimiento y recuperación de material bibliográfico (Ej. Encuadernación) | <ul style="list-style-type: none"> ~ Perdida de usuarios por falta de colección digital ~ Usuario altamente informado y que se aburre fácilmente |
| Procesos | <ul style="list-style-type: none"> ~ Respaldo Institucional ~ Reglamento declarado y en vigencia ~ Base de datos disponible ~ Uso incompleto de tablas de clasificación ~ Sistema informático de préstamos – SysAcad ~ Red de Bibliotecas – Formación ~ Desarrollo de programas específicos institucionales | <ul style="list-style-type: none"> ~ Propuestas de mejora al sitio web. ~ Cursos de Formación específica (bibliotecología). ~ Cursos de extensión - Formación en calidad ~ Elaboración de manuales de procedimiento. ~ Amplio apoyo de la Secretaria de TIC'S ~ Plan de inversión institucional | <ul style="list-style-type: none"> ~ Falta de uso de tesauro ~ Falta de uso de Tablas de clasificación (CDU) ~ Sin carta de servicios – manual de procedimiento ~ Falta de indización (palabra clave) ~ Sin metodología unificada para realizar las actividades ~ No hay Balance anual ~ Sin información para planeamiento a corto ni a largo plazo. | <ul style="list-style-type: none"> ~ Sistema informático cerrado y sin apertura a las modificaciones ~ Recambio generacional ~ Apertura al cambio |
| Recursos | <ul style="list-style-type: none"> ~ Personal solícito motivado para capacitarse ~ -Incorporación de agentes de cambio ~ Fuerte liderazgo de la Secretaría Académica ~ Espacio propio ~ Plan de inversiones ~ Incorporación ~ Masa crítica de estudiantes a partir de las 18 hs. ~ Adquisición de equipamiento informático | <ul style="list-style-type: none"> ~ Disponibilidad de capacitadores ~ Políticas y programas vigentes | <ul style="list-style-type: none"> ~ Escasa dotación para cubrir franja horaria completa ~ Escasa comunicación entre turnos ~ Equipamiento tecnológico (scanner, computadoras). ~ Mobiliario escaso ~ Falta de espacio físico en el área de trabajo. ~ Falta de espacio físico en sala de lectura. ~ Sin optimización espacio físico. | <ul style="list-style-type: none"> ~ Migración de agentes ~ Nuevas tendencias del mercado |

Factores Externos

Fig. 1: Matriz FODA. Fuente: Elaboración Propia

En síntesis, en esta primera instancia, se pudieron identificar algunas características básicas de la unidad:

- Se trata de una Biblioteca de estantería cerrada con 62 m². Se enfoca, al menos hasta el momento, a la atención del usuario universitario, por tanto, es de uso exclusivo de usuarios con vínculo académico (docentes, graduados, investigadores, etc.) y permanece abierta once (11) meses al año.
- Se encuentra en un proceso de cambio generacional, actualmente la gestionan tres (3) bibliotecarios, una dirección bibliotecaria y la dirección académica. Existe liderazgo firme desde la SAyP y existen agentes fuertemente involucrados en el proceso.
- Se puede caracterizar como una organización compleja, en la cual coexisten diversos agentes, en distintos ámbitos de actuación.
- Dispone de un sistema informático específico para el desarrollo de la actividad bibliotecaria, el cual presenta bondades que pueden ser explotadas en profundidad (Sistema Académico).
- Los procesos técnicos y actividades operativas se realizan por los agentes y personal bibliotecario según metodologías no uniformes, y criterios basados en la experiencia de cada perfil, a excepción de las pautas establecidas taxativamente en el Reglamento Bibliotecario universitario de esta Facultad Regional.

A partir del primer diagnóstico general comenzamos con un relevamiento en profundidad de las actividades que se realizan en el área, y como se llevan a cabo en la actualidad. Para estas actividades vinculadas a la calidad, generamos una serie de encuentros para fomentar el diálogo, motivar el intercambio de ideas y el debate grupal. Los resultados de las entrevistas a los agentes del proceso y a aquellos vinculados al mismo se analizaron y clasificaron sumando el análisis de la matriz, derivando en un informe de diagnóstico de la biblioteca que sentó las bases para constituir un plan de trabajo, focalizado en la misión y visión de la unidad definidas en la Resolución 565/86. Estos encuentros derivaron en una serie de propuestas y acciones que más adelante se enumeran. Con las primeras conclusiones se presenta entonces un desafío de inicio interesante, tanto al equipo de intervención como a la propia Institución: la posibilidad de corporativizar la información, los métodos de trabajo y las rutinas. Además la integración de competencias de los distintos agentes bibliotecarios. Y la compatibilidad de las metodologías utilizadas en la biblioteca con las propias del sistema informático (SysAcad) con la visualización de disponer de la información, asegurar su flujo y comprobar su veracidad y la confiabilidad de los datos obtenidos.

4. UN MODELO DE CALIDAD ENFOCADO EN LOS PROCESOS

La realización de un mapa de procesos y la descripción posterior de un proceso clave como es el préstamo de material bibliográfico, constituye un factor preponderante para la implementación de un sistema de calidad y la incorporación de propuestas de mejora, puesto que, es necesario identificar los procesos que son vitales de la unidad, los procesos estratégicos, así como aquellos que actúan como soporte, para determinar objetivamente cual es la columna vertebral del sistema y los elementos que serán base para elaborar los planes de trabajo necesarios para su implementación. Muchos autores se enfocaron en la organización de los procesos y su mejoramiento (Harrington, 2003).

El enfoque en este caso es la descripción de los procesos inherentes a la Biblioteca, actividad sin antecedentes en el área. ¿Cuál es la razón de su relevancia? El diseño técnico de los procesos y de los sistemas administrativos no sólo reúne circuitos operativos, secuencia e interacción y factor humano involucrado, sino también toda aquella política formal e informal inherente a él.

Consecuentemente, se recabó información acerca del marco regulatorio y directrices, ordenanzas y estatuto, se prosiguió con la revisión de los documentos vigentes de biblioteca, entre los que se encuentran las resoluciones, reglamentos y políticas relacionados a la misma y que se derivan de los requerimientos mismos de Rectorado.

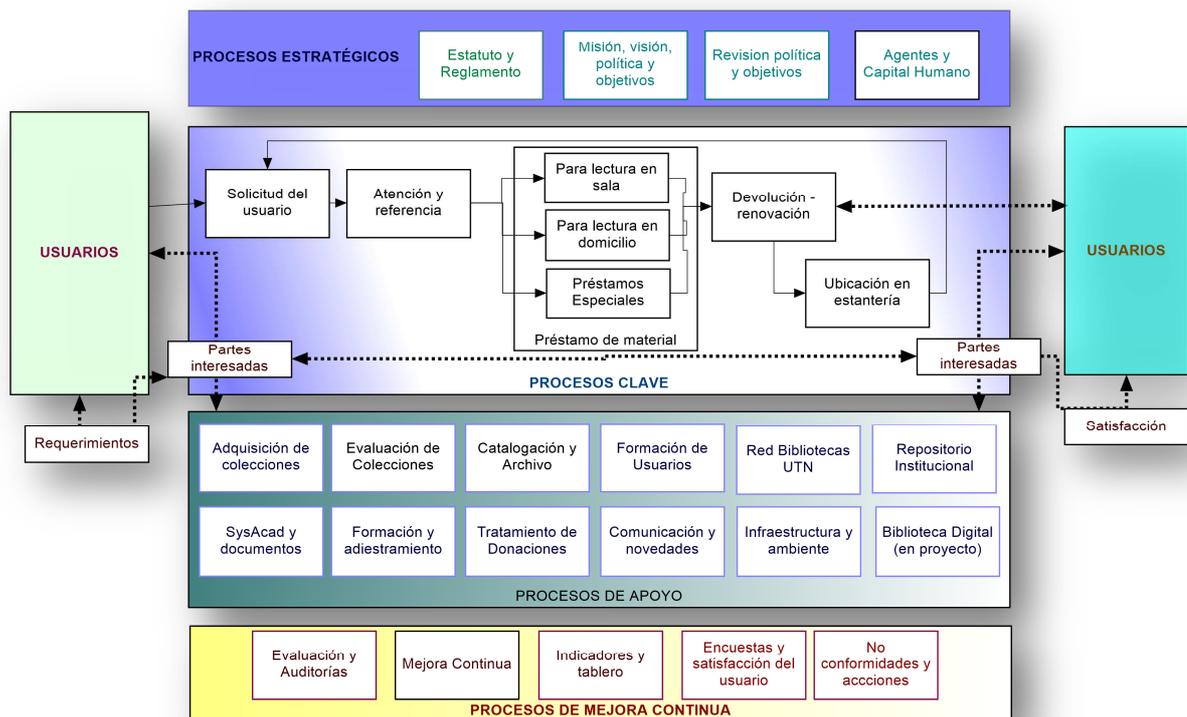


Fig. 2: mapa de procesos de la biblioteca FRSN. Fuente: elaboración propia.

Realizado el primer análisis de los procesos se han identificado algunos factores claves sobre el mapa de procesos, teniendo en cuenta la orientación estratégica de la dirección académica, en función de las políticas de la regional definidas conjuntamente con el Decanato el esquema de la red de procesos cuyo sentido descansa en la mejora continua circunscribe:

- Los *procesos estratégicos*, son aquellos que marcan el rumbo de la unidad, los mismos contemplan la *misión, visión y objetivos*, revisión de política y redefinición de objetivos así como los agentes y capital humano. El marco regulatorio de la Actividad, tal como Estatuto y Reglamento Interno se incluyó en este nivel También fue necesario recopilar información anterior disponible, sobre resoluciones, políticas, etc. las cuales no estaban disponibles.
- Los *procesos principales* son aquellos que hacen a la razón de ser de la unidad de biblioteca y que se refiere al proceso de préstamo, en alguna de sus formas, partiendo de la recepción de la solicitud hasta las actividades de contacto directo con usuario, relacionadas con la devolución, renovación y ubicación física del material. Cabe destacar que el sistema de préstamo puede referirse a material bibliográfico impreso o digital. Particularmente el *préstamo digital* es un Programa actualmente en desarrollo dependiente del Plan Estratégico de la FR.
- Los *procesos de apoyo* son aquellos que actúan como soporte de los procesos principales o clave, permitiéndole ayudar en eficacia y eficiencia, y vinculándolos con el entorno (tanto sea interno como externo) de modo de mejorar la calidad del servicio al usuario.
- Los *procesos de mejora continua*, son aquellos que aseguran mantener la búsqueda mejora de la calidad, el análisis de las causas asociadas a los problemas de calidad, y la aplicación permanente de soluciones a partir de las herramientas de calidad de uso frecuente y aquellas más sofisticadas.

Aquí se agrega que los aspectos intangibles del servicio bibliotecario son un núcleo de actuación importante. Cuando se habla de servicio, y se trabaja con atención al público, es necesario considerar una serie de particularidades que requieren un papel activo de los agentes. Por lo tanto deben sumarse competencias relativas a la disponibilidad, cordialidad, comprensión, empatía, a partir de la formación y adiestramiento.

Contar con experiencia en el manejo de las relaciones interpersonales, constituye un claramente un requisito, por cuanto los resultados obtenidos no son los mismos si no se logra sinergia y empatía con el equipo de trabajo.

5. PLANTEOS Y ACCIONES FUTURAS

A partir de las valoraciones realizadas anteriormente, se plantea un horizonte de cambios que contempla inversiones para el logro de estos objetivos y una serie de acciones estratégicas reunidas en un plan para el desarrollo de la biblioteca, entre las que se mencionan:

- Describir de los procesos operativos con miras a la unificación de criterios de gestión bibliotecaria y con la implementación de puntos de control a la gestión, lo que trae aparejado la revisión del reglamento y definición de responsabilidades vinculadas.
- Capacitar en forma continua del personal bibliotecario, con fuentes en la Unidad Académica, la Universidad Tecnológica y el contacto permanente por distintos canales de comunicación con otras unidades bibliotecarias;
- Mejorar la comunicación a través de distintos canales, particularmente la página web ofreciendo alternativas de un servicio de agilizado (búsqueda en catálogo, disponibilidad de formularios, etc.)
- Definir indicadores para cada uno de los factores clave fijados a partir de las perspectivas del Plan Estratégico de la Biblioteca, con el objetivo de poder medir de manera objetiva el cumplimiento de esos factores clave y por ende, de los objetivos estratégicos y realizar un seguimiento de los mismos.
- Sustentar los sistemas organizacionales y de gestión de la biblioteca con las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC'S).
- Mantener un servicio cercano al usuario, sencillo y dinámico a través de las nuevas tecnologías de información y comunicación sustentado por el Área Software y Sistemas.
- Apoyar las actividades con inversiones en el corto, mediano y largo plazo, tanto sea en el flujo de fondos para actualizar el acervo bibliográfico, como disponer de un ámbito de trabajo cálido con una infraestructura adecuada y confortable, para propiciar la lectura en sala, fomentar el aprendizaje en grupo, y promover el estudio.
- Brindar servicios bibliotecarios con responsabilidad y compromiso por parte de los agentes, promoviendo la sensibilización, formación y satisfacción de los usuarios.
- Profesionalizar la gestión del servicio de biblioteca de manera permanente, incurriendo en mejoras de las prácticas a través de capacitación, redes e intercambio con otras instituciones y universidades con experiencias exitosas en gestión bibliotecaria.

Los primeros resultados se orientan a que los procesos de mejora indican la necesidad de nuevas competencias que suponen habilidades para movilizar recursos institucionales, capacidades adaptativas de las estructuras ya consolidadas, habilidades para mejorar la comunicación y la difusión, vinculación con experiencias emblemáticas y apertura al medio, es decir, poner a disposición de la comunidad universitaria la unidad bibliotecaria, como un paso previo a la apertura a la comunidad. El desarrollo de todas estas habilidades supone cambios de naturaleza cultural, simbólico y tecnológico.

- Cultural: fomentar el trabajo coordinado en equipos de trabajo y modificar el perfil del bibliotecario incorporando competencias de comunicador-facilitador y captador de lectores y usuarios, con capacidad de manipular, obtener y procesar información del servicio que realiza siendo los "gestores de las mejoras".
- Simbólico: una revalorización del papel y del sentido de la biblioteca dentro de la Facultad Regional que refuerce su identidad como *staff* de apoyo a la comunidad académica y estudiantil lejos de que se la identifique como un mero "*depósito*" de libros, mejorando su visibilidad y capacidad de servicio a la comunidad.
- Tecnológico: mejorar el diseño de los procesos y su soporte, estructura y detección de mecanismos de medición, indicadores de mejora, diseño de procesos administrativos y estructura de documentos.

A partir de estas premisas estratégicas y con la visualización de la secuencia en el mapa de los procesos, se identificaron una serie de acciones de corto plazo orientadas a servir de inductores del cambio cultural, simbólico y tecnológico señaladas anteriormente y de modo de operacionalizar la estrategia. Se trata de objetivos derivados de la misión de la biblioteca, categorizados en cuatro

perspectivas/áreas de acción en el corto plazo de los cuales se desprenderán indicadores de gestión, actualmente en desarrollo.

| Perspectiva o área de Gestión | Objetivos estratégicos | Factores clave del Plan Estratégico |
|--------------------------------|---|--|
| Procesos técnicos | Calidad en la prestación. Mejora continua del servicio bibliotecario | Tiempos y plazos de préstamo. Cuidado la Colección. Software |
| Económica-Financiera | Actualización y permanencia. Control Presupuestario Ambiente de trabajo | Actualización de la colección. Control de costos. Resultados operativos Infraestructura y equipos |
| Usuarios | Usuarios satisfechos. Aumentar nivel de usuarios. | Biblioteca virtual. Comunicación. Atención al usuario y referencia |
| Formación y Aprendizaje | Capacitación y formación. Apertura institucional. | Capacitación continua y formación. Redes y articulaciones |

Fig. 3: Cuadro de Mando Estratégico. Fuente: Elaboración Propia

6. CONCLUSIONES

La aplicación de la calidad en la unidad de biblioteca constituye un desafío en el que actores y agentes, políticas y metodologías de trabajo confluyen en un único fin: la mejora del servicio y consolidación de pasos para cimentar un camino que si bien no es fácil, procura un panorama alentador en cuanto a la uniformidad de la gestión, el despliegue de políticas y programas adheridos, y la consolidación de un sistema que descansa en las personas y en los sistemas de información.

7. REFERENCIAS.

- [1] Gimeno Perelló, Javier; (2008). Evaluación de la calidad en Bibliotecas: compromiso con lo público. Buenos Aires 1a ed. Alfagrama. Buenos Aires.
- [2] IRAM-ISO 11620 (2007). Información y documentación. Indicadores de desempeño de bibliotecas. Actualmente en revisión.
- [3] IRAM-ISO 30500 Guía para la interpretación de la norma IRAM-ISO 9001:2008 en las bibliotecas y otras unidades de información (2012)
- [4] James Evans - William Lindsay; (2000); Administración y Control de la Calidad 4° ed.; México; International Thomson Editores.
- [5] Harrington, H. James (1992); Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, Colombia: McGraw-Hill.
- [6] Kaplan R., Norton D. (1997) Cuadro de Mando Integral. Ediciones Gestión 2000, SA, Barcelona, España.
- [7] Julio Alonso Arévalo, M^a José Echeverría Cubillas y Sonia Martín Cerro Seminario: Indicadores en la universidad: información y decisiones. León: Universidad de León, Programa Institucional de Calidad, 9-11 de junio de 1999.
- [8] ISO/TC 176/SC 2/N 525R2 Orientación sobre los Requisitos de Documentación de la Norma ISO 9001:2008, (octubre 2008), por la Secretaría de BSI ISO/TC 176/SC 2
- [9] ISO/TC 176/SC 2/N 544R3 Orientación sobre el Concepto y Uso del Enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión, (octubre 2008) por la Secretaría de BSI ISO/TC 176/SC 2

Agradecimientos

Los autores del presente trabajo desean agradecer a las autoridades académicas de la Facultad Regional San Nicolás, en especial a la Dra. Graciela Mansilla, Secretaria Académica y de Planeamiento (SAYP) por el liderazgo permanente para el desarrollo y sostenimiento del proyecto. Al equipo de trabajo de la Biblioteca por sumar esfuerzo y dedicación al desafío y a la Secretaría de Tecnologías de la Información y Comunicación y su equipo de trabajo por la colaboración y apertura permanente.