

L'ús de la norma de qualitat ISO 9001 a les biblioteques d'institucions d'educació superior¹

[\[Versión castellana\]](#) [\[English version\]](#)

[NÚRIA BALAGUÉ MOLA](#) 

Servei de Biblioteques de la Universitat Autònoma de Barcelona
Facultat de Biblioteconomia i Documentació de la Universitat de
Barcelona

nuria.balague@uab.es

Opcions

 [Imprimir](#)  [Recomanar](#)  [Citaçió](#)  [Estadístiques](#)  [<meta />](#)
[Metadades](#)

Resum [\[Abstract\]](#) [\[Resumen\]](#)

La norma ISO 9001 és un dels instruments de gestió que han estat adoptats per les biblioteques durant els darrers anys. En aquest article es presenten els trets principals de les biblioteques d'institucions d'ensenyament superior que han assolit la certificació dels seus sistemes de gestió de la qualitat amb la norma ISO 9001:2000, els motius que les han dut a certificar-se, i els avantatges i les dificultats que els ha comportat aplicar-la. Finalment, s'ofereix una visió prospectiva sobre el futur de la norma ISO 9001 a les biblioteques universitàries.

1 Introducció

D'uns anys ençà, la gestió de la qualitat ha anat fent-se cada vegada més present en la vida de les organitzacions. La seva supervivència, en bona part, es troba lligada a la qualitat amb què duen a terme les activitats. La manera en què cada organització enfoca la qualitat pot variar segons els sectors i l'entorn on desenvolupa l'activitat, a més, naturalment, de la seva pròpia estratègia. Hi ha diversos models i enfocaments per tal de gestionar la qualitat, un dels quals s'estableix en l'ISO 9001.

Des de la seva aparició el 1987, s'ha produït any rere any una implantació cada vegada més àmplia de les normes de qualitat ISO 9000 en el context empresarial, i això ha fet que un nombre creixent dels serveis d'informació que donen suport a les empreses també es gestionin seguint aquesta normativa. L'any 1994 es va dur a terme la primera revisió d'aquesta sèrie de normes i l'any 2000, la segona, que és l'edició vigent. La sèrie de les ISO 9000 comprèn diverses normes però actualment l'única certificable és l'ISO 9001:2000.

Lentament, l'ISO 9001 s'està adoptant en l'àmbit de les institucions públiques, on encara són pocs els serveis d'informació i les biblioteques que han optat per gestionar el seu sistema de qualitat amb aquesta norma. La biblioteca universitària —tant en el vessant presencial com en el digital— és un element molt important en el procés educatiu, sobretot en l'horitzó 2010 de l'espai europeu d'educació superior. Com a servei a la comunitat universitària, ha de disposar de mecanismes de mesurament i d'avaluació de les activitats, que garanteixin la qualitat dels serveis prestats i la satisfacció dels usuaris. Per això, un dels reptes principals de les biblioteques és investigar i determinar quins són els mecanismes més apropiats per millorar i assegurar la qualitat dels seus serveis.

L'aplicació de la norma ISO 9001 en el context específic de les biblioteques de les institucions d'educació superior genera un seguit de preguntes:

1. Quines característiques presenten les biblioteques certificades?
2. Quins han estat els motius per implantar l'ISO 9001?
3. Quines dificultats ha presentat la implantació?
4. Quins avantatges ofereixen els sistemes certificats?
5. Quin pot ser el futur de l'ISO 9001 en aquest context?

La cerca de respostes al voltant d'aquest tema va portar al desenvolupament de la tesi doctoral de l'autora d'aquest article (Balagué, 2007), de la qual es presenten algunes de les aportacions principals, que volen contribuir al coneixement sobre la gestió de la qualitat en un tipus d'organització —la biblioteca de les institucions d'educació superior— i des d'un enfocament específic —el de l'ISO 9001. En un moment en què moltes biblioteques universitàries estan cercant la consolidació dels sistemes de gestió de la qualitat que els permetin de respondre, de manera clara i àgil, a les exigències de l'avaluació institucional, l'estudi pot resultar interessant tant per a les biblioteques que han adoptat la norma, com per a les que encara no han determinat quin sistema de gestió de la qualitat han d'adoptar.

2 Metodologia

A partir d'una revisió bibliogràfica i de les aportacions recollides al llarg de tota la recerca, es va disposar d'una visió de l'estat actual sobre la gestió de la qualitat basada en la norma ISO 9001 a les unitats d'informació, amb una incidència especial en la seva aplicació a biblioteques d'institucions d'ensenyament superior, i es van analitzar els beneficis i problemes principals que s'han descrit amb referència a la implantació a les biblioteques.

Es va dissenyar un estudi empíric que va constar de dues fases de recollida de dades. La primera fase va consistir en la determinació de l'abast de la població. La dificultat va raure en el fet que no hi ha una base de dades universal de totes les empreses certificades —i menys encara, de les biblioteques certificades—, a causa, bàsicament, de la gran quantitat d'organismes certificadors que es troben en un món globalitzat on qualsevol organisme es pot certificar amb l'ajut d'una entitat acreditada del propi país o d'un altre país autoritzada a operar en l'àmbit multinacional. Per tant, tampoc no és possible de fer la localització consultant una única base de dades per país. La mateixa ISO només ofereix, amb periodicitat anual, un informe —*The ISO survey of ISO 9001:2000 and ISO 14001 certificates*— amb dades globals obtingudes a partir de les informacions que faciliten els més de 750 organismes de certificació reconeguts d'arreu del món. Aquesta dificultat s'havia detectat en altres investigacions precedents, com ara les de Casadesús (1999) i Thonhauser (2005).

Per determinar de la manera més aproximada possible la població, es va fer una petició d'informació per correu electrònic a les associacions nacionals de bibliotecaris de cada país. Quan el país tenia una associació específica de biblioteques o bibliotecaris universitaris, el contacte es va fer directament amb aquest tipus específic d'associació. En els casos de països on no va ser possible de localitzar una associació de bibliotecaris, es van contactar entitats alternatives, com ara la biblioteca nacional corresponent. Per determinar la informació sobre els pocs països que no es van poder contactar seguint la sistemàtica que s'acaba de mencionar, es va procedir a consultar, sempre que va ser possible, amb les entitats certificadores locals.

Aquesta primera fase va permetre d'identificar, a l'inici de l'any 2006, l'existència de 121 biblioteques d'institucions d'educació superior de 34 països diferents que havien assolit la certificació del seu sistema de qualitat amb la norma ISO 9001:2000, sigui en solitari, sigui en el marc de la certificació global dels processos de la seva institució. Cal subratllar que aquesta xifra és una estimació a la baixa, ja que l'estudi no garanteix una exhaustivitat absoluta. La tesi es concentra en biblioteques amb sistemes de qualitat que disposen de certificació vigent. De fet, algunes de les primeres biblioteques universitàries certificades van optar, posteriorment, cadascuna pels seus propis motius, per no actualitzar les certificacions, de manera que queden fora de l'abast d'aquest estudi.

La segona fase va consistir en l'elaboració d'un qüestionari tramès per correu electrònic, adreçat als directors de totes les biblioteques identificades. En la preparació es van tenir en compte els qüestionaris desenvolupats en estudis previs que tenien com

Corea del Sud	2	1	50,0	Alemanya	1	0	0,0
Filipines	5	1	20,0	Bèlgica	1	1	100,0
Geòrgia	1	0	0,0	Bulgària	2	2	100,0
Índia	3	1	33,3	Eslovàquia	1	1	100,0
Indonèsia	1	1	100,0	Espanya	9	7	77,8
Israel	1	1	100,0	Finlàndia	1	1	100,0
Macau	2	0	0,0	Itàlia	5	4	80,0
Malàisia	13	6	46,1	Polònia	4	2	50,0
Pakistan	3	1	33,3	Portugal	1	1	100,0
Singapur	3	1	33,3	Regne Unit	1	0	0,0
Tailàndia	9	0	0,0	Rússia	3	2	66,7
Xina	1	0	0,0	Turquia	3	2	66,7
Total	44	13	29,5	Total	32	23	71,9
AMÈRICA				OCEANIA			
País	Nombre	Respostes	%	País	Nombre	Respostes	%
Argentina	1	1	100,0	Austràlia	4	3	75,0
Brasil	3	3	100,0	Total	4	3	75,0
Colòmbia	2	1	50,0				
El Salvador	2	2	100,0				
Hondures	1	1	100,0				
Mèxic	28	18	64,3				
Perú	2	1	50,0				
Uruguai	1	0	0,0				
Veneçuela	1	1	100,0	TOTAL GENERAL			
Total	41	28	68,3	Total	121	67	55,4

Taula 1. Comparació entre l'univers estimat i les respostes rebudes

3.1 Característiques generals de les biblioteques certificades

La norma ISO 9001 es basa en la gestió per processos. La transversalitat dels processos en el si de les institucions fa que, a l'hora de la certificació, sigui molt important establir quin és l'abast del sistema de gestió de la qualitat que se certifica. A les biblioteques d'institucions d'educació superior es troben diverses casuístiques en l'enquadrament dels sistemes de qualitat. D'una banda, hi ha les biblioteques que gestionen la qualitat en el marc més ampli de tota la institució (45,3 %), que han optat per implementar un únic sistema de gestió de la qualitat. D'altra banda, hi ha sistemes bibliotecaris que han pres l'opció de certificar els processos independentment de la resta de la institució (21,9 %). Aquesta opció no es fa necessàriament "al marge de", sinó que pot tractar-se d'una qüestió de ritmes, d'interessos i de calendaris, on —en el si d'una institució— les parts components van fent camí a diferents velocitats vers una meta comuna.

Una altra opció està representada per les biblioteques d'un sistema bibliotecari que s'han certificat com a cas únic dins el sistema (15,6 %). En aquest supòsit, sovint es tracta d'una decisió que representa un primer pas per, a poc a poc, anar estenent

posteriorment la certificació a la resta dels punts de servei. Finalment, una altra casuística (17,2 %) inclou aquelles biblioteques, el sistema de qualitat de les quals va lligat al de la seva facultat o escola superior que —amb independència de la globalitat de la universitat— ha optat per instaurar un sistema de gestió de la qualitat propi que afecta totes les activitats i els serveis, biblioteca inclosa.

L'ISO 9001:2000 s'aplica a biblioteques d'institucions d'educació superior de totes les magnituds, independentment que el sistema bibliotecari estigui format per una sola biblioteca o per una àmplia xarxa amb nombrosos punts de servei i localitzacions disperses en diversos campus. Més de la meitat dels casos (50,8 %) presenten sistemes bibliotecaris constituïts per un màxim de tres biblioteques, però el ventall s'amplia fins a sistemes bibliotecaris força grans, amb nombrosos punts de servei, i el 14,3 % presenta sistemes constituïts per vint biblioteques o més.

De la mateixa manera, els recursos humans que gestionen les biblioteques certificades varien des de la biblioteca gestionada per una persona sola fins a sistemes bibliotecaris amb una plantilla molt nombrosa. El 28,1 % de les biblioteques disposa de plantilles de fins a 15 persones; el 25,4 % té plantilles d'entre 16 i 50; el 20,6 %, d'entre 51 i 100; el 20,7 %, d'entre 101 i 200, i, finalment, el 6,4 % disposa de més de 200 empleats.

Encara que la normativa ISO 9000 apareix per primera vegada el 1987, únicament el 10,9 % dels casos estudiats estava certificat abans de l'any 2000 i, coincidint precisament amb la publicació de l'edició de 2000, comença a incrementar el nombre de certificacions. El 37,5 % de les biblioteques van obtenir-la entre els anys 2001 i 2003. L'acceleració continua els dos anys següents, ja que durant el 2004 i el 2005 ho van fer el 48,5 % dels casos estudiats. Quant al finançament, el 71,9 % de les biblioteques pertanyen a institucions d'educació superior finançades amb recursos públics i el 28,1 %, a institucions finançades amb fons privats.

3.2 Motius per implantar la norma ISO 9001

Cal conèixer qui és qui pren la iniciativa de plantejar un procés d'implementació i de certificació del sistema de qualitat ja que això forneix informació sobre on rau el lideratge en aquest tema. En un 50 % dels casos aquest lideratge ha sorgit de l'alta direcció de la universitat, fruit d'una visió holística i amb vocació integradora de totes les iniciatives que, en matèria de qualitat, es donen en el si de la institució. El segon grup de biblioteques —també nombrós (31,3 %)— mostra el lideratge bibliotecari en plena sincronia amb l'alta direcció de la institució. Finalment, el darrer grup (17,2 %) està constituït per biblioteques amb direccions fortament compromeses amb la gestió de la qualitat, les quals esdevenen fins i tot capdavanteres en aquest tema en el si de les institucions. En un cas, s'assenyala una circular del Govern com a detonant de la decisió d'instaurar el sistema de qualitat.

Diversos factors influeixen en la presa de decisió d'implantar la norma ISO a la biblioteca. En la taula 2 es presenten aquests factors, ordenats pel grau d'importància que els atorguen les biblioteques enquestades.

Factors principals que influeixen en el procés de presa de decisió	Valoració (escala de 5)
La meta de millorar la qualitat dels serveis bibliotecaris	4,1
L'estratègia de la universitat en matèria de qualitat	4,0
La necessitat de millorar els sistemes de treball de la biblioteca	3,8
La necessitat de millorar l'organització de la biblioteca	3,7

El prestigi de la norma ISO 9001	3,6
Els requisits i les expectatives dels usuaris	3,4
Els requisits del Ministeri d'Educació	2,5
La implementació de l'ISO 9001 en altres biblioteques	2,0

Taula 2. Resum dels factors principals que influeixen en el procés de presa de decisió

S'evidencia que la millora de la qualitat del servei bibliotecari i l'alineament amb l'estratègia de qualitat de la institució han estat els factors amb més pes, mentre que els requisits de la política educativa del país o la implementació de l'ISO 9001 a altres biblioteques han tingut els pesos més febles. Algunes biblioteques van mencionar puntualment altres factors, per exemple, "enfortir la comunicació entre diferents dependències de la mateixa universitat", "consolidar l'oferta de prestació de serveis i ampliar-la", "esdevenir un exemple en el país", "contribuir a la millora de l'educació" o "perquè el finançament va lligat a l'obtenció de la certificació".

La certificació comporta uns esforços econòmics associats. Algunes altres opcions, encara que requereixin també recursos, es poden percebre com a menys costoses. No obstant això, el 66,7 % de les biblioteques enquestades no va valorar cap altra opció abans de prendre la decisió d'adoptar un sistema de qualitat basat en l'ISO 9001. Entre els comentaris d'aquelles que sí que s'ho van plantejar, no hi ha cap alternativa majoritària. Es mencionen els models d'entitats nacionals de certificació i d'acreditació universitàries, el model EFQM (European Foundation for Quality Management), la implantació de grups de millora i les tècniques de la gestió de la qualitat total.

El 25,4 % de les biblioteques certificades disposen, a més, d'altres premis o certificats relacionats amb la qualitat. En alguns casos, es fa esment a algun tipus de reconeixement intern per part de la mateixa institució (premi al millor treballador, premi al millor servei, premi a la millor atenció als clients); en d'altres, l'assoliment de premis de qualitat a escala nacional, i, finalment, tres biblioteques manifesten disposar d'algun tipus de premi o reconeixement internacional.

3.3 Dificultats en el procés d'implementació de la norma ISO 9001

La implementació d'un sistema de qualitat basat en l'ISO 9001 i la certificació posterior no és un procés trivial, calen recursos i dedicació per fer-ho. Les biblioteques valoren altament el grau de suport i el compromís de les institucions —el 56 % el consideren "absolut"— durant la implantació del sistema de qualitat a la biblioteca. Una prova d'aquest suport és que el 79,4 % de les biblioteques han pogut disposar de consultors externs, de manera continuada (44,4 %) o de manera ocasional (34,9 %), durant la implementació del sistema. Únicament un 20,6 % ha implementat i ha aconseguit certificar el sistema de qualitat sense ajut extern.

Al voltant de la normativa ISO 9000 hi ha una antiga llegenda negra —originalment no exempta d'un fons real— que la considera poc entenedora, burocràtica i difícil d'aplicar. Aquesta mala fama prové de les versions inicials, però en l'edició de l'any 2000 el Comitè Tècnic 176 de l'ISO, responsable de l'actualització, va fer un esforç considerable per restar arguments a aquesta llegenda.

Com que la norma és genèrica, independent del sector d'activitat a què es dedica l'entitat que la vol usar, saber entendre-la i aplicar-la a cada entorn concret és un factor clau. Així, doncs, es va proposar als directors de les biblioteques que valoressin, d'una banda, el grau de dificultat observat en la interpretació de cada capítol i de cada subapartat del text de la norma ISO 9001:2000 i, de l'altra, el grau de dificultat trobat en l'aplicació pràctica. Els enquestats havien de valorar cada apartat en una escala de cinc punts (1 = gens; 2 = poc; 3 = bastant; 4 = molt; 5 = absolutament). Els capítols de l'u al

tres són introductoris i no contenen elements certificables. Per aquest motiu, s'inicia la valoració pel capítol quatre.

En el capítol 4, "Objecte i camp d'aplicació", la dificultat d'interpretació es concentra en l'apartat 4.2, dedicat als "Requisits de la documentació". Amb tot, aquest és un capítol de comprensió fàcil i la valoració global del grau de dificultat en la interpretació del capítol se situa en 1,9 (poca dificultat).

El capítol 5, "Responsabilitat de la direcció", tampoc no presenta dificultats d'interpretació a les biblioteques que apliquen la norma. La valoració global se situa en 1,8 (poca dificultat). Cal destacar, però, que l'apartat 5.4, "Planificació", mostra una mica més de dificultat d'interpretació que la resta d'apartats d'aquest capítol.

La valoració global del grau de dificultat en la interpretació del capítol 6, "Gestió dels recursos", se situa també en 1,8 (poca dificultat) i és únicament en l'apartat 6.2, "Recursos humans", on se supera lleument la mitjana de dificultat del capítol.

En el capítol 7, "Realització del producte", les dificultats de comprensió de la norma augmenten i la valoració global se situa en 2,3 (entre poca dificultat i bastant). En aquest cas, l'apartat 7.6, "Control dels dispositius de seguiment i mesurament", és valorat com el de més difícil interpretació del capítol.

La valoració global del grau de dificultat en la interpretació del capítol 8, "Mesurament, anàlisi i millora", se situa en una mitjana de 2,4 (entre poca dificultat i bastant). Amb aquesta valoració, aquest capítol esdevé el de més difícil interpretació per les biblioteques d'institucions d'educació superior. Forma part d'aquest capítol l'apartat de la norma que ha presentat més grau de dificultat en la interpretació: el 8.3, "Control del producte no conforme".

En la taula 3 es mostra com les valoracions inferiors a 2 (poca dificultat) en la interpretació de la norma es concentren en els capítols 4, 5 i 6, mentre que les superiors a 2 se situen en els capítols 7 i 8.

Interpretació de la norma ISO 9001:2000	Valoració (escala de 5)
4 Sistema de gestió de la qualitat (globalment)	1,9
4.1 Requisits generals	1,7
4.2 Requisits de la documentació	1,9
5 Responsabilitat de la direcció (globalment)	1,8
5.1 Compromís de la direcció	1,6
5.2 Enfocament al client	1,7
5.3 Política de la qualitat	1,6
5.4 Planificació	1,9
5.5 Responsabilitat, autoritat i comunicació	1,8
5.6 Revisió per la direcció	1,9
6 Gestió dels recursos (globalment)	1,8
6.1 Provisió de recursos	1,9
6.2 Recursos humans	2,0
6.3 Infraestructura	1,9

6.4 Ambient de treball	1,9
7 Realització del producte (globalment)	2,3
7.1 Planificació de la realització del producte	2,3
7.2 Processos relacionats amb el client	2,2
7.3 Disseny i desenvolupament	2,5
7.4 Compres	2,2
7.5 Producció i prestació del servei	2,1
7.6 Control dels dispositius de seguiment i mesurament	2,6
8 Mesurament, anàlisi i millora (globalment)	2,4
8.1 Generalitats	2,0
8.2 Seguiment i mesurament	2,3
8.3 Control del producte no conforme	2,6
8.4 Anàlisi de dades	2,4
8.5 Millora	2,4

Taula 3. Resum de les valoracions sobre la interpretació de la norma ISO 9001:2000

En la figura 2 es pot veure com incrementa el grau de dificultat en la comprensió de la norma i també les oscil·lacions d'aquesta dificultat segons si la biblioteca ha disposat de consultors o no. Aparentment, sembla que és més fàcil interpretar la norma sense ajuts que amb la col·laboració de consultors externs.

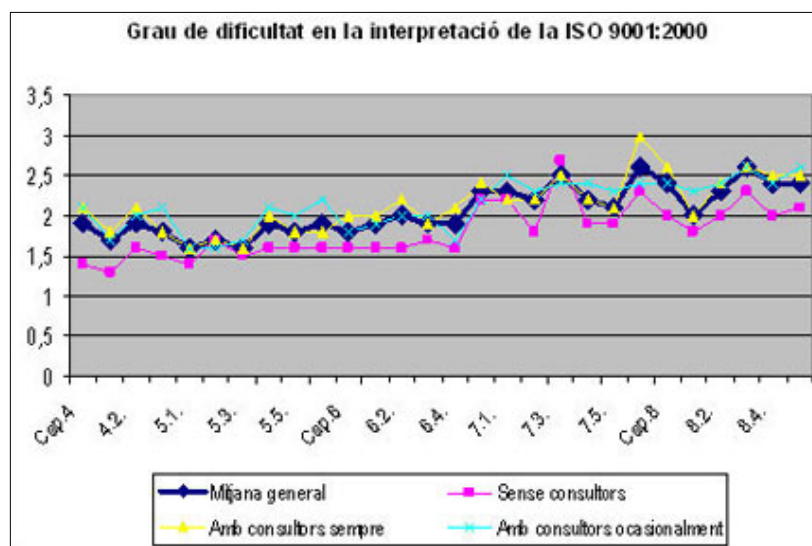


Figura 2. Valoracions sobre la interpretació de la norma ISO 9001:2000

Es va interrogar les biblioteques no només sobre les dificultats d'interpretació de la norma, sinó també sobre les que es presenten a l'hora de posar-la en pràctica.

La valoració global del grau de dificultat en l'aplicació del capítol 4, "Objecte i camp d'aplicació", se situa en 2,0 (poca dificultat) i el lloc on es concentra aquesta dificultat lleu és l'apartat 4.2, dedicat als "Requisits de la documentació".

La valoració global del grau de dificultat en l'aplicació del capítol 5, "Responsabilitat de la direcció", se situa en 2,0 (poca dificultat). Destaca, però, l'apartat 5.4, "Planificació", per la complexitat d'aplicació més gran.

La valoració global del grau de dificultat en l'aplicació del capítol 6, "Gestió dels recursos", se situa en 2,2 (poca dificultat), però es destaca com a lleugerament més problemàtic d'aplicar l'apartat 6.2, "Recursos humans".

La valoració global del grau de dificultat en l'aplicació del capítol 7, "Realització del producte", se situa en 2,3 (entre poca dificultat i bastant), però un parell d'apartats resulten significativament difícils de posar en pràctica: el 7.3, "Disseny i desenvolupament", i el 7.6, "Control dels dispositius de seguiment i mesurament".

La valoració global del grau de dificultat en l'aplicació del capítol 8, "Mesurament, anàlisi i millora", se situa en 2,7 (entre poca dificultat i bastant). Amb aquesta valoració es puntua el capítol que les biblioteques consideren més difícil d'aplicar; concretament, l'apartat 8.4, "Anàlisi de les dades", és el que s'ha considerat més difícil d'aplicar de tota la norma.

En la taula 4 s'evidencia com les valoracions inferiors (poca dificultat) en l'aplicació de la norma es concentren en els capítols 4, 5 i 6, mentre que les superiors (més dificultat) se situen en els capítols 7 i 8.

Aplicació de la norma ISO 9001:2000	Valoració (escala de 5)
4 Sistema de gestió de la qualitat (globalment)	2,0
4.1 Requisits generals	1,9
4.2 Requisits de la documentació	2,2
5 Responsabilitat de la direcció (globalment)	2,0
5.1 Compromís de la direcció	1,8
5.2 Enfocament al client	1,9
5.3 Política de la qualitat	1,9
5.4 Planificació	2,2
5.5 Responsabilitat, autoritat i comunicació	2,1
5.6 Revisió per la direcció	2,2
6 Gestió dels recursos (globalment)	2,2
6.1 Provisió de recursos	2,2
6.2 Recursos humans	2,3
6.3 Infraestructura	2,1
6.4 Ambient de treball	2,0
7 Realització del producte (globalment)	2,3

7.1 Planificació de la realització del producte	2,3
7.2 Processos relacionats amb el client	2,2
7.3 Disseny i desenvolupament	2,7
7.4 Compres	2,5
7.5 Producció i prestació del servei	2,3
7.6 Control dels dispositius de seguiment i mesurament	2,7
8 Mesurament, anàlisi i millora (globalment)	2,7
8.1 Generalitats	2,2
8.2 Seguiment i mesurament	2,7
8.3 Control del producte no conforme	2,7
8.4 Anàlisi de dades	2,8
8.5 Millora	2,7

Taula 4. Resum de les valoracions sobre l'aplicació de la norma ISO 9001:2000

En la figura 3 la valoració del grau de dificultat en la interpretació de la norma es correlaciona amb el grau de dificultat en l'aplicació de la norma.

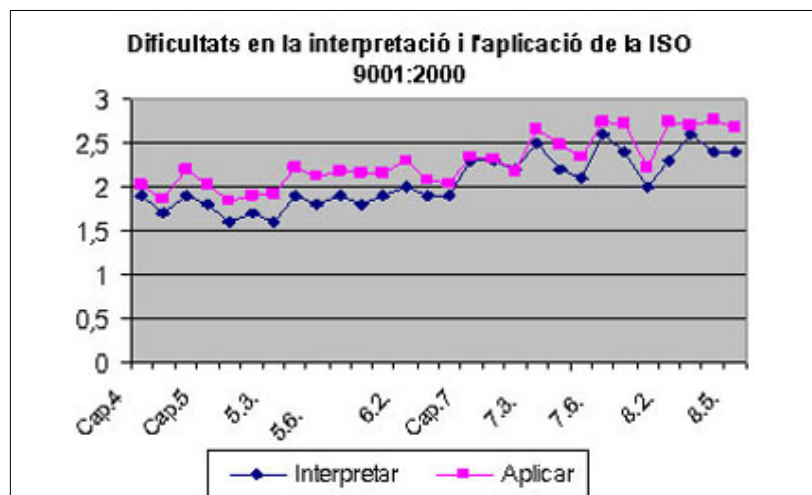


Figura 3. Relació entre interpretació i aplicació de la norma ISO 9001:2000

Aquest paral·lisme entre el grau de dificultat d'interpretació i el d'aplicació de la norma ISO 9001:2000 podria estar en relació amb les pràctiques habituals a la biblioteca abans de la posada en marxa del sistema de qualitat. Si, per exemple, una biblioteca no disposava d'un sistema de recollida d'indicators previ al primer contacte amb la norma i es limitava a recollir algunes dades estadístiques que, a més, gairebé no explotava, probablement incrementa tant la dificultat de comprensió com la d'aplicació del capítol 8, dedicat al mesurament, l'anàlisi i la millora, i requereix un esforç suplementari per part de la biblioteca.

El procés de posar en marxa un sistema de gestió de la qualitat i certificar-lo requereix temps. La pregunta és: quant? Evidentment, en la durada del projecte, hi influeixen

molts aspectes, com ara la complexitat del sistema, l'estat general de la gestió de la biblioteca en el punt de partida de la implementació o la disponibilitat de recursos. Les respostes mostren des de diverses biblioteques que han dut a terme tot el procés en pocs mesos, fins a una que ha hagut de menester tres anys per aconseguir-ho. La mitjana se situa en 13,5 mesos. La comparativa entre institucions públiques i privades mostra un procés de certificació lleugerament més curt en biblioteques del sector privat (11,7 mesos) que en biblioteques que reben finançament públic (14,2 mesos). D'altra banda, la disponibilitat o no de consultors no escurça gaire el temps que s'ha d'emprar en la implementació del sistema de qualitat. Entre disposar de consultors externs o no disposar-ne, el procés es fa únicament un mes més curt.

3.4 Els avantatges dels sistemes de qualitat certificats

Un altre dels objectius de l'estudi consistia a evidenciar quins eren els beneficis principals que aportava l'aplicació de l'ISO 9001:2000 a les biblioteques acadèmiques. La taula 5 els mostra ordenats pel grau d'importància que els atorguen les biblioteques enquestades.

Beneficis principals de la norma ISO 9001	Valoració (escala de 5)
Estandarditza els procediments de treball	4,3
Millora la documentació dels processos	4,3
Facilita la recollida de dades per a la gestió	4,1
Defineix clarament les responsabilitats	4,1
Promou la dinàmica de la millora contínua	4,0
Redueix la improvisació	3,9
Dóna transparència a la gestió	3,9
Millora l'eficàcia dels serveis de la biblioteca	3,9
És un instrument de promoció de la biblioteca	3,8
Actua com a catalitzador del canvi organitzatiu	3,8
Incrementa la satisfacció dels usuaris	3,8
Millora l'eficiència operativa	3,8
Augmenta l'enteniment entre la biblioteca i els clients	3,8
Millora la integració de la biblioteca en la universitat	3,7
Millora la comunicació dins la biblioteca	3,7
Millora l'actitud del personal	3,6

Taula 5. Beneficis principals de l'aplicació de la norma ISO 9001

Per damunt de la valoració 4 (molt d'acord), se situen els cinc beneficis potencials que han aconseguit la puntuació més elevada (millora contínua, presa de decisions a partir de dades, definició de responsabilitats, normalització de procediments i documentació), que són, en bona part, l'essència de la norma ISO 9001.

Alguns enquestats forneixen indicacions sobre altres beneficis observats: "potencia les habilitats dels recursos humans", "cobreix els requeriments internacionals", "millora la moral del personal", "proporciona un alt reconeixement professional" o "ajuda a fer una introspecció important".

Fins aquí ja s'ha pogut establir el perfil de les biblioteques d'institucions d'educació superior que apliquen l'ISO 9001, els motius principals que les van portar a emprendre el camí, la durada d'aquest camí i els esculls principals que han trobat, sigui en la interpretació de la norma, sigui en la seva aplicació pràctica, i els beneficis que reporta. La pregunta ara és: ha pagat la pena l'esforç? La mitjana de les valoracions se situa en 3,5 (entre bastant i molt d'acord). De totes les respostes rebudes, únicament tres biblioteques consideren que s'han cobert poc les seves expectatives.

3.5 El futur de la norma ISO 9001 a les biblioteques d'institucions d'educació superior

El darrer apartat del qüestionari era de caràcter prospectiu per tal de conèixer l'opinió dels directors de les biblioteques certificades sobre quin pot ser el futur de l'ISO 9001 a les biblioteques acadèmiques. La taula 6 mostra els cinc arguments sobre els quals havien de mostrar el grau d'acord.

El futur de l'ISO 9001 a les biblioteques universitàries	Valoració (escala de 5)
L'evolució dependrà de la política general de cada país en relació amb la qualitat de l'educació	3,9
El futur de l'ISO 9001 a les biblioteques universitàries no passa per un posicionament restrictiu ("només ISO 9001 i res més"), sinó per un posicionament integrador en un marc de gestió de la qualitat total obert a altres tècniques i models	3,7
Al meu país el nombre de biblioteques universitàries que optarà per certificar-se continuarà creixent durant els propers anys	3,4
El futur de l'ISO 9001 a les biblioteques universitàries passa per l'aplicació efectiva de la norma ISO 9004	3,1
Hi ha altres models per gestionar la qualitat que aniran robant protagonisme a la norma ISO 9001	2,5

Taula 6. Resum de les valoracions sobre el futur de l'ISO 9001 a les biblioteques universitàries

La norma ISO 9004:2000 —tot i formar una parella coherent amb l'ISO 9001:2000— no sembla, de moment, que hagi adquirit un gran protagonisme. Això, en part, pot deure's al fet que no és una norma certificable; es tracta més aviat d'una eina de reflexió i d'autoavaluació que no preveu ni auditoria externa, ni certificat extern. Volem dir amb això que és d'una gran opacitat per a l'exterior de la institució.

La valoració de l'existència d'altres models per gestionar la qualitat que robaran protagonisme a la norma ISO 9001 en les biblioteques ha resultat la menys valorada, amb un 2,5, cosa que fa palès que no hi ha un consens entre les biblioteques sobre com serà aquest futur.

Cal plantejar-se, també, si el panorama de la globalització de l'educació superior, en el qual han d'equilibrar-se i conviure posicions nacionals i supranacionals, fa preveure un futur "multicertificat" a les biblioteques per tal que puguin cobrir les expectatives i els compromisos de les seves institucions? És probable, ja que una coincidència més gran de criteris es manifesta a l'hora de valorar aquest tema i se situa en 3,7 (entre bastant d'acord i molt d'acord).

4 Conclusions

4.1

En relació amb la distribució geogràfica i les característiques de les biblioteques d'institucions d'educació superior certificades:

- Es localitzen biblioteques arreu del món, amb l'excepció del continent africà, i es detecta una introducció important en les biblioteques d'institucions públiques d'aquesta normativa, relacionada tradicionalment amb el món de la indústria, de l'empresa i del mercat en general, sobretot en els països on —a escala governamental— s'ha fet una aposta clara per promocionar l'ús de la norma ISO 9001 (per exemple, Mèxic o diversos països del sud-est asiàtic).
- Tant per l'estructura i el nombre de punts de servei, com per la quantitat de persones que treballen en aquests sistemes bibliotecaris, pot deduir-se que la norma ISO 9001 permet una adaptació adequada a les circumstàncies d'estructura, de grandària i de complexitat de cada sistema bibliotecari.
- Hi ha diversos enquadraments dels sistemes de gestió de la qualitat de les biblioteques segons l'abast de la certificació:
 - Sistemes bibliotecaris que gestionen la qualitat en el marc més ampli de tota la institució, la qual ha optat per implementar un únic sistema de gestió de la qualitat.
 - Sistemes bibliotecaris que han adoptat l'opció de certificar els processos, independentment de la resta de la institució.
 - Biblioteques concretes d'un sistema bibliotecari més ampli que s'han certificat com a cas únic dins el sistema.
 - Biblioteques, el sistema de qualitat de les quals va lligat al de la seva facultat o escola superior.
 - Biblioteques que únicament han certificat alguns processos concrets.
- Hi ha una tendència a l'extensió de l'ús de la norma coincidint amb l'aparició de l'edició de l'ISO 9001:2000 i, concretament, en les biblioteques de les institucions públiques, les certificacions s'han anat fent més nombroses a partir de l'any 2002.

4.2

En relació amb els motius que porten les biblioteques a certificar els seus sistemes de qualitat:

- En un 50 % dels casos, la iniciativa de la certificació ha sorgit de l'alta direcció de

la universitat, fruit d'una visió holística i amb vocació integradora de totes les iniciatives que, en matèria de qualitat, es donen en el si de la institució.

- Els factors de més pes a l'hora de prendre la decisió d'iniciar un procés de certificació són el desig de millorar la qualitat dels serveis bibliotecaris i el de seguir l'estratègia de la universitat en matèria de qualitat.
- Factors externs, com ara l'existència d'altres biblioteques que disposen de la certificació o el prestigi de la norma, —encara que ben valorats— no resulten determinants i queden en un segon terme a l'hora de decidir-se per la certificació i es prioritzen, en canvi, factors encaminats a la millora en el si de l'organització. En definitiva, les biblioteques se certifiquen per dotar-se d'un veritable i complet sistema de gestió, no únicament d'una eina de màrqueting.
- Una quarta part de les biblioteques certificades disposen d'altres premis o certificats relacionats amb la qualitat. En alguns casos aquests reconeixements s'han obtingut com a conseqüència de l'efecte de millora produït per la implantació del sistema de gestió de la qualitat. En altres casos, la presentació al premi és una opció que pren la biblioteca per consolidar la seva imatge d'excel·lència.

4.3

En relació amb les dificultats que apareixen a l'hora d'implementar la norma ISO 9001:

- Les biblioteques que consoliden sistemes de gestió de la qualitat certificats reben un grau de suport important per part de les institucions, que mostren un veritable compromís institucional en relació amb la implantació de l'ISO 9001 a la biblioteca.
- L'edició de l'any 2000 alleuja —en principi— els problemes terminològics de les edicions anteriors. La norma es fa més entenedora i comença a augmentar el nombre de biblioteques certificades, però el suport dels consultors continua sent un element amb molt de pes i habitualment no se'n prescindeix.
- Hi ha moltes variables que poden influir en la durada de la implementació (l'abast i la complexitat del sistema de qualitat que s'ha d'implantar, la situació de partida, els recursos disponibles, etc.), però la bibliografia general sobre els processos d'implementació de la norma acostuma a parlar, com a terme mitjà, d'un any entre l'inici de la instauració del sistema de qualitat i l'obtenció de la certificació, i les biblioteques estudiades es mouen dins aquesta estimació. Encara que no es mostren diferències gaire significatives, la comparativa entre institucions públiques i privades mostra un procés de certificació lleugerament més curt en biblioteques del sector privat que en biblioteques que reben finançament públic.
- La valoració del grau de dificultat en la interpretació de la norma es correlaciona amb el grau de dificultat en l'aplicació de la norma:
 - Els capítols amb menys dificultats d'interpretació, 4, 5 i 6, són també els que presenten menys dificultats d'aplicació.
 - Els capítols amb més dificultats d'interpretació, 7 i 8, són també els que presenten més dificultats d'aplicació.

4.4

En relació amb els avantatges de disposar d'un sistema de gestió de la qualitat certificat:

- Les cinc aportacions principals dels sistemes de gestió de la qualitat ISO 9001, a parer dels directors de les biblioteques certificades són:
 - la promoció de la dinàmica de la millora contínua,
 - la facilitació de la recollida de dades per a la gestió,
 - la definició clara de les responsabilitats,
 - l'estandardització dels procediments de treball, i
 - la millora de la documentació dels processos.
- Aquests cinc factors (millora contínua, presa de decisions a partir de dades, definició de responsabilitats, normalització de procediments i documentació per processos) són, en bona part, l'essència de la norma ISO 9001 i no es diferencien substancialment dels beneficis que reporta la bibliografia sobre la norma en tota mena d'aplicacions alienes al camp bibliotecari.
- L'esforç d'implantar i de certificar un sistema de qualitat ISO 9001, generalment, ha cobert les expectatives de les biblioteques consultades i els sistemes responen adequadament a les expectatives que en van propiciar la implantació.

4.5

En relació amb el futur de la norma ISO 9001 a les biblioteques d'institucions d'educació superior:

- Algunes de les limitacions i crítiques que van frenar l'ús de la norma van desaparèixer amb la publicació de l'ISO 9001:2000 i, com a conseqüència, més organitzacions s'interessen a aplicar-la. La majoria dels directors de biblioteca enquestats han estat bastant o molt d'acord a opinar que el nombre de biblioteques universitàries que optaran per certificar-se continuarà creixent durant els propers anys. D'altra banda, però, la valoració que en fan en relació amb l'existència d'altres models per gestionar la qualitat que poden robar protagonisme a la norma ISO 9001 en les biblioteques, fa palès que no hi ha un consens sobre com serà aquest futur.
- L'autoavaluació organitzativa es troba en la línia de front en els desenvolupaments de la gestió de la qualitat i la proposen tots els models que són la "competència directa" de l'ISO 9001. L'ISO 9004:2000 representa un pas més en aquesta línia i pot ser útil a les biblioteques per reflexionar sobre el seu camí en cerca de la millora permanent.
- En tots els models i enfocaments de la gestió de la qualitat tenen una importància fonamental els processos, i la implantació de l'ISO 9001 és un primer pas important vers la implementació d'altres iniciatives de qualitat, més holístiques, que les biblioteques han d'estar en condicions de preveure. El futur de l'ISO 9001 a les biblioteques no passa per un posicionament restrictiu —"només ISO 9001 i prou"— sinó per un posicionament integrador en un marc de gestió de la qualitat total obert a altres tècniques i models.

Entre els milers i milers de biblioteques d'institucions d'educació superior que hi ha al món, les certificades amb la norma ISO 9001 en són un percentatge mínim. Aquest treball ha intentat mostrar què les ha portat a certificar-se amb aquesta norma, quins avantatges hi troben, els problemes amb què s'enfronten i el futur que pot tenir la norma en aquest sector.

Bibliografia

Balagué Mola, Núria (2007). *Les normes de qualitat ISO 9000 a les biblioteques*

d'institucions d'educació superior. Barcelona: Universitat de Barcelona.
<http://www.tdx.cesca.es/TESIS_UB/AVAILABLE/TDX-0423107-123746//NBM_TESI.pdf>
[Consulta: 26/08/2007].

Casadesús, Martí (1999). *La normativa d'assegurament de la qualitat ISO 9000: impacte a les empreses de Catalunya*. Girona: Universitat de Girona.
<<http://www.tdx.cbuc.es/TDX-1022101-102742/index.html>> [Consulta: 26/08/ 2007].

International Organization for Standardization (2006). *The ISO survey of certifications 2005*. Genève: ISO Central Secretariat.

Lee, Kie Sun; Palmer, Elaine (1999). "An empirical examination of ISO 9000-registered companies in New Zealand". *Total quality management*, vol. 10, no. 6, p. 887–899.

Osman, Zaiton; Goon, Carole Ann; Aris, Wan Hajrah Wan (1998). "Quality services, policies and practices in Malaysia". *Library management*, vol. 19, no. 7, p. 426–433.

Praditteera, Malivan (2001). *ISO 9000 implementation in Thai academic libraries*. Pittsburgh: University of Pittsburgh.

St. Clair, Guy (1997). *Total quality management in information services*. London: Bowker Saur.

Thonhauser, Theresa Leaette (2005). *Factors that relate to the successful implementation of ISO 9000 in education: a comparison between the US and England: a thesis in workforce education & development and comparative international education & development*. The Pennsylvania State University, Graduate School College of Education.

<http://etda.libraries.psu.edu/theses/approved/WorldWideFiles/ETD-786/thonhauser_thesis.pdf>
[Consulta: 26/08/2007].

Data de recepció: 29/08/2007. Data d'acceptació: 10/09/2007.

Notes

1

Aquest article presenta el resum de la tesi doctoral de l'autora, dirigida per la Dra. Carina Rey Martín, i presentada a la Universitat de Barcelona el març de 2007.