

# Entrevista

por José Manuel Ubé González



## Núria Balagué Mola

Subdirectora del Servicio de Bibliotecas de la Universidad Autónoma de Barcelona

*“La mejora de la calidad de nuestros servicios no es una moda, sino una necesidad”*

*Es una de las principales expertas en gestión de calidad del panorama bibliotecario en nuestro país. Además de su responsabilidad en el Servicio de Bibliotecas de la UAB, Núria Balagué también colabora, como profesora asociada, con la Facultad de Biblioteconomía y Documentación de la Universidad de Barcelona, donde imparte asignaturas relacionadas con la planificación y la gestión de la calidad. Ha formado parte del comité de evaluación de la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA) para la concesión del Certificado de Calidad a los servicios de biblioteca de varias universidades. Sin duda, sus atinadas reflexiones sobre este asunto son para tenerlas muy en cuenta.*

### ¿Qué te impulsó a entrar profesionalmente en el mundo bibliotecario?

El mundo del libro siempre formó parte de mi entorno familiar. Recuerdo, por ejemplo, la fascinación que sentía por el almacén de una librería —ya desaparecida— propiedad de un primo de mi padre. Cuando leí *La sombra del Viento* me pregunté si acaso Ruiz Zafón no estuvo ahí alguna vez. Pero no fue hasta que estaba a punto de acabar el bachillerato cuando “descubrí” la existencia de unos estudios específicos para ejercer la profesión bibliotecaria. Así que, en 1974, me matriculé en la antigua Escuela de Bibliotecarias de la Diputación de Barcelona.

### ¿Te encontraste con algo diferente a lo que esperabas?

Recuerdo con mucho agrado mi paso por la *Escola*. Creo que salí de allí con unas bases sólidas, pero también con la sensación de que estaban empezando a cambiar muchas cosas en la profesión, y que mantenerse al día dependía del esfuerzo individual de seguir actualizando los conocimientos

recibidos. Obviamente, también descubrí que aquel tópico de “si trabajas en una biblioteca debes de tener mucho tiempo para leer” era falso. ¡En las bibliotecas hay mucho trabajo!

### Actualmente la mayoría de las bibliotecas universitarias están tratando de mejorar sus servicios a través de sistemas de calidad total, enmarcados en los procesos de certificación de calidad. ¿Por qué es necesario que los servicios bibliotecarios se gestionen a través de estos sistemas?

Desde hace años, en las bibliotecas la UAB hemos trabajado en este asunto. Empezamos en 1994, formando parte de los primeros grupos de mejora de la universidad. El siguiente paso fue pensar en disponer de un sistema de gestión de la calidad y optamos por la norma ISO 9000. Con independencia del sistema de gestión que usemos, lo importante es tener un enfoque global para que la calidad no sea fruto de una *casualidad* puntual, sino de una búsqueda sistemática. Para estructurar un sistema de gestión de la calidad podemos seguir un modelo (como el EFQM) o

una norma (como la ISO 9001). Incluso podemos probablemente estructurarlo al margen de cualquier referente, empleando únicamente nuestro sentido común. Pero no debemos olvidar nunca que la implantación de un sistema de calidad no es una finalidad, sino un medio para el desarrollo de una dinámica de mejora continua dentro de nuestra organización.

### ¿Crees que las bibliotecas universitarias españolas están concienciadas de la necesidad de realizar ese proceso de mejora continua o es sólo una pose o una moda pasajera?

En España hay cierto número de bibliotecas universitarias comprometidas con este tema desde hace muchos años pero, efectivamente, en los últimos tiempos se están incorporando a esta filosofía muchísimas más y, sin duda alguna, los Certificados de Calidad de los Servicios de Biblioteca de las Universidades —que se convocan desde el año 2003— han sido un factor muy influyente. Desde luego, la mejora de la calidad de nuestros servicios no es una moda, sino una necesidad. En el Espacio Europeo





*“Con independencia del sistema de gestión de la calidad que usemos, lo importante es tener un enfoque global para que la calidad no sea fruto de una casualidad puntual, sino de una búsqueda sistemática”.*

de Educación Superior, no hay margen para la no-calidad.

**¿Cuáles son las mayores dificultades con las que se encuentran las bibliotecas universitarias a la hora de obtener la certificación?**

La calidad no aparece por generación espontánea. Es fruto de un trabajo continuado, de una planificación, de una gestión por objetivos consolidada, de una reflexión sobre qué cosas hacemos, por qué las hacemos, cuál es la mejor manera de hacerlas... La improvisación nos puede ir bien de vez en cuando pero para garantizar la calidad del servicio necesitamos invertir tiempo en la planificación del sistema de calidad, hemos de ser capaces de crear un engranaje que vehicule ágilmente los recursos disponibles para generar los servicios a nuestros usuarios.

**La entidad certificadora concedió la certificación ISO 9002 al Servei de Biblioteques de la Universitat Autònoma de Barcelona en marzo de 2000. Una vez obtenida la certificación, ¿qué pasos habéis seguido después?**

Efectivamente, en el año 2000 nos convertimos en el primer servicio de bibliotecas universitarias certificado en España. Primero fue con la norma ISO 9002 y después renovamos con la ISO 9001. Aparte de las auditorías externas de periodicidad anual, hemos consolidado una dinámica de auditorías internas que nos permite detectar problemas incipientes. También hemos desarrollado una serie de bases de datos de control de la calidad que generan mucha información para la toma de decisiones.

Las encuestas periódicas de satisfacción de usuarios son ciertamente un elemento clave. Anualmente realizamos la revisión del sistema de calidad y de ahí surgen también nuevas ideas de mejora. Es normal que sea así, la certificación no es un punto de llegada sino un punto de partida, y hay mucho camino por delante...

**Muchas veces los bibliotecarios sienten que no tienen tiempo para meterse en asuntos de calidad, que bastante tienen con el día a día, que no cuentan con los recursos adecuados, “me falta tiempo”, repiten insistentemente. El tiempo parece entonces el más escaso de los recursos. ¿Crees que con la gestión de calidad se solucionarían estos problemas?**

Permíteme que cite un comentario de J. Coles (1999), responsable de la red de bibliotecas de Wirral, en el Reino Unido: “En cualquier organización los directivos están siempre llenos de buenas intenciones y decididos a realizar evaluaciones, pero la presión del día a día los obliga a menudo a posponerlas para momentos más tranquilos que —naturalmente— no llegan nunca. Con un sistema certificado no hay posibilidades de dejarlo para más adelante”. Gestionar la calidad enseña a planificar y a priorizar y, aunque nuestra agenda seguirá bastante llena, probablemente deberemos “apagar menos incendios”.

**A veces los sistemas de calidad se presentan a los ojos del personal bibliotecario como burocráticos y pesados. ¿Cómo se organiza y documenta la cantidad y complejidad de las actividades que se**

**realizan en las bibliotecas en el lenguaje ISO?**

El sistema de calidad será tan burocrático como lo sea nuestra cultura organizativa. El sistema de calidad no tiene vida propia, somos nosotros quienes lo creamos y alimentamos. Actúa como un espejo y si lo que vemos reflejado en él es un cúmulo de actividades complicadas y farragosas, no debemos culpar de ello a la norma ISO 9001 sino reflexionar sobre si deberíamos estar realizando las cosas de otra manera. Aunque sea con ayuda de un consultor externo, las exigencias de la norma son un objetivo perfectamente alcanzable por cualquier biblioteca, y prueba de ello es la existencia de bibliotecas de todas las tipologías y tamaños certificadas según la norma ISO 9001.

**¿Cuál es la importancia de las cartas de servicios bibliotecarios en este sistema de calidad total?**

La carta de servicios es nuestro contrato con el usuario. Los usuarios han de conocer los términos en los que se establece su relación con la biblioteca, sus derechos y deberes respecto a ella.

**¿Crees que las cartas de servicios que se están confeccionando en las diferentes bibliotecas universitarias españolas están recogiendo de manera adecuada la filosofía de la calidad total?**

Efectivamente, cada vez hay más bibliotecas universitarias que disponen de carta de servicios. Existen enfoques diferentes pero todas coinciden en su vocación de acercarse al usuario y facilitarle la información imprescindible para que

ese *contrato* sea lo más enriquecedor posible para ambas partes.

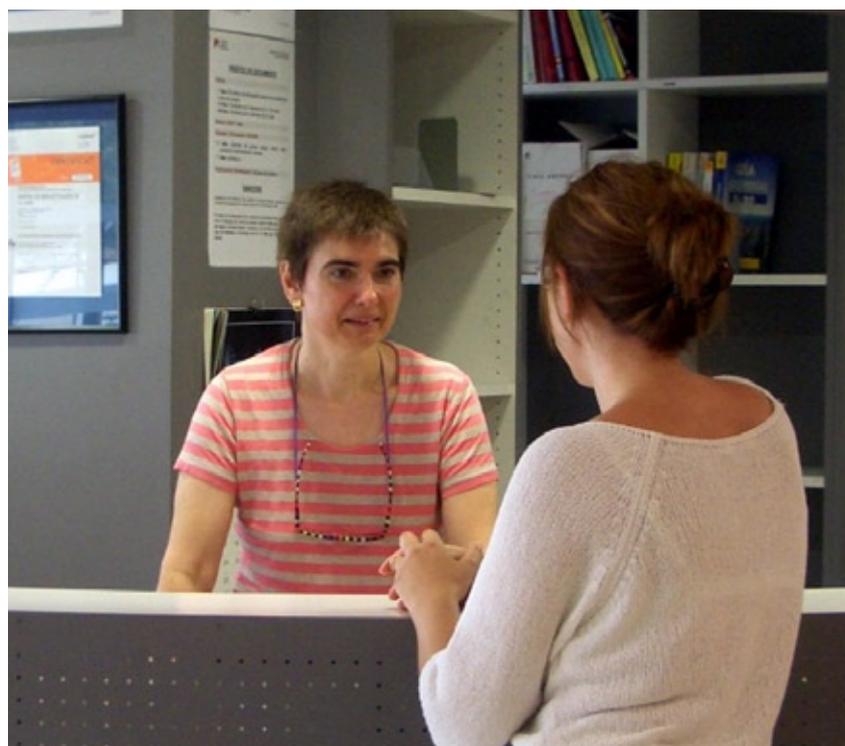
**Las universidades españolas se encuentran actualmente sumidas en pleno proceso de convergencia europea, lo que inevitablemente producirá cambios en sus necesidades de docencia e investigación. La Biblioteca Universitaria está llamada a cumplir un importante papel en el nuevo espacio europeo de la educación. ¿Cómo ves los procesos de formación de los CRAIs (Centros de Recursos de Autoaprendizaje e Investigación) en nuestro país? ¿No será un mero cambio de nombre, un maquillaje para algo que ya se venía realizando desde las bibliotecas?**

Buena parte de las estrategias de las bibliotecas está íntimamente unida a las tecnologías de la información y la comunicación. Difícilmente podrán facilitar más y mejores servicios a sus usuarios sin una fuerte implicación de los servicios de informática, por lo que resulta imprescindible incrementar el grado de cooperación que existe actualmente entre ambos servicios. También la relación con otros servicios de la universidad ha de avanzar para realizar proyectos comunes. Existe un número significativo de bibliotecas universitarias españolas —usen o no el término CRAI como denominación— que no limita su oferta a poner a disposición de sus usuarios material bibliográfico en todo tipo de soportes y un parque informático más o menos abundante, sino que busca todo tipo de alianzas para seguir incrementando cuantitativa y cualitativamente los servicios que pone a disposición de la comunidad universitaria. Sin embar-

go, conseguir este tipo de alianzas no es siempre fácil. A menudo son el resultado del voluntarismo y la buena sintonía personal entre los responsables de los servicios, más que la consecuencia de una estrategia global de la institución.

**La cooperación entre bibliotecas parece en este proceso más que imprescindible, pero también**

inversiones sino de decisiones organizativas encaminadas a la mejora de la calidad de los servicios en el entorno de aprendizaje. No se trata necesariamente de dotarlo de todos sus posibles recursos y servicios de una sola vez. Un CRAI se consolidará mejor paso a paso, a medida que van madurando los proyectos que lo conforman. Convergencia es “intentar encontrar un



**con otros servicios (campus virtual, ICE, servicios informáticos, servicio de recursos educativos, servicio de publicaciones...). ¿Se están integrando adecuadamente esos servicios o siguen siendo demasiado “independientes”?**

Cada universidad puede dotarse de un CRAI a la medida de sus necesidades y posibilidades. No se trata, a menudo, de grandes

punto o un resultado común”. La puesta en marcha de un CRAI es una oportunidad de aprovechar las sinergias de diferentes servicios y, efectivamente, algunos pueden *atrincherarse* para mantener su independencia. La decisión, en todo caso, ha de ser tomada al más alto nivel. Para empezar, creo que una clara convergencia de objetivos —y no necesariamente de estructuras— es suficiente. ■

**AUTOR:** Ubé González, José Manuel.

**FOTOGRAFÍAS:** Sierra, Montse.

**TÍTULO:** “La mejora de la calidad de nuestros servicios no es una moda, sino una necesidad”. Entrevista a Núria Balagué Mola, Subdirectora del Servicio de Bibliotecas de la Universidad Autónoma de Barcelona.

**RESUMEN:** Núria Balagué, Subdirectora del Servicio de Bibliotecas de la Universidad Autónoma de Barcelona, ofrece en esta entrevista una experimentada visión de los sistemas de gestión de calidad aplicados a las bibliotecas universitarias, así como de su necesidad y de las dificultades para su implantación. Repasa la situación en España sobre este campo y el papel que desempeñan en el mismo las cartas de servicios. Por último, también analiza el papel de la biblioteca dentro de la filosofía del nuevo Espacio Europeo de Educación Superior.

**MATERIAS:** Bibliotecas Universitarias / Bibliotecarios / Entrevistas / Calidad.