

EL DESENVOLUPAMENT D'UN SISTEMA DE QUALITAT BASAT EN LA NORMA ISO 9002, EN EL SERVEI DE BIBLIOTEQUES DE LA UNIVERSITAT AUTÒNOMA DE BARCELONA

Núria Balagué Mola, Servei de Biblioteques de la Universitat Autònoma de Barcelona

Resum

El Servei de Biblioteques de la Universitat Autònoma de Barcelona es troba actualment en ple procés de desenvolupament i implementació d'un sistema de qualitat, d'acord amb la norma UNE-EN-ISO 9002:1994. En aquesta comunicació s'exposen el mètode de treball que se segueix, els passos realitzats i la manera com s'enfoquen alguns requeriments de la norma.

0. Introducció

El Servei de Biblioteques de la Universitat Autònoma de Barcelona és constituït per un seguit de biblioteques —les vuit que hi ha al Campus de Bellaterra, la de Sabadell, les situades en les unitats docents dels hospitals en què la Universitat imparteix docència— i la Unitat Tècnica i de Projectes.

Una manera de fer-se càrrec del grau de complexitat que significa endegar un projecte de certificació del sistema de qualitat del Servei, és conèixer-ne algunes dades quantitatives: les 700.000 monografies, les 38.000 col·leccions de publicacions periòdiques, una biblioteca digital consolidada, més de 25.000 m² de locals de biblioteques i 4.000 places de lectura. Cal tenir en compte també que, en el Servei de Biblioteques de la Universitat Autònoma de Barcelona, hi treballen 150 persones i que rep més de quatre milions i mig de visites d'usuaris l'any¹.

Tot i que de part del Servei de Biblioteques hi havia de feia temps un interès especial en la implementació d'un sistema de qualitat, la posada en marxa del projecte cal emmarcar-la, però, en l'estratègia general de la Universitat, que ha inclòs, entre els objectius documentats en el *Contracte-programa 1998-2001* amb la Generalitat de Catalunya², l'assoliment de la certificació de la norma 9002 per al Servei de Biblioteques.

A l'hora d'incloure aquesta línia d'actuació en el *Contracte-programa*, es va valorar, d'una banda, la filosofia de la qualitat, ben arrelada en la cultura organitzativa del Servei de Biblioteques i, de l'altra, el fet que gaudia d'una tradició de participació en grups de millora³ i en experiències innovadores, les quals han dotat el seu personal d'una experiència metodològica important per tal d'encarrilar nous projectes⁴ amb èxit.

Dit això, passem a descriure els passos que s'han fet des que es va prendre la decisió de desenvolupar i implementar un sistema de qualitat basat en la norma ISO 9002 fins al setembre de 1999. Atès que som al bell mig del procés i que, per tant, la certificació encara no ha estat assolida, el contingut

d'aquesta comunicació no pot abastar sinó les activitats dutes a terme fins ara. Altrament, pressuposem que el lector coneix el contingut dels requeriments de la norma ISO 9000.

1. Orígens del projecte

És clar que una operació d'aquesta magnitud demana el suport d'experts i, per això, s'establí contacte amb una empresa de consultoria, a la qual es facilità la informació necessària perquè conegués el funcionament del Servei i els recursos disponibles —tant humans com materials—. L'objectiu era que elaboressin una proposta dels serveis que, en tant que consultors, podien oferir-nos en el procés de desenvolupament, implementació i certificació del sistema de qualitat.

A finals de l'any 1997, vam disposar d'aquesta primera proposta escrita, en la qual ja s'establí que, d'acord amb les característiques dels serveis que s'ofereixen a les biblioteques, el més aconsellable era seguir els requisits de la norma UNE-EN-ISO 9002:1994. El juliol de l'any 1998, es donà llum verda al projecte, es formalitzà el contracte amb l'empresa consultora i s'establiren les fases de la implementació en una primera estimació que els consultors avaluaren de vora 10 mesos.

2. Diagnòstic del sistema de qualitat

El que calia fer de primer era informar i sensibilitzar les persones que haurien d'estar vinculades al projecte, tot fent-los palesa la importància de la seva participació. Així, pel setembre de 1998, es convocà una jornada de presentació en què participaren caps de biblioteca, coordinadors i administradors de centre. En aquesta jornada, els van ser presentats, de manera sintètica, el contingut de la norma ISO 9002, els trets generals de la seva implementació en l'àmbit concret del Servei de Biblioteques i el paper que els assistents hi tenien reservat.

Aquesta presentació era del tot indispensable, ja que els consultors havien d'elaborar un segon diagnòstic més aprofundit i els calia visitar les biblioteques en plena activitat per a poder veure in situ les característiques dels locals, la interacció del personal amb els usuaris, etc., i estar en condicions d'entrevistar-se, sense presses, amb els diversos membres del personal.

Aquests els havien de furnir les diferents informacions i punts de vista que calen per a establir un diagnòstic global. Era especialment important, doncs, que el personal entengués que no es tractava de passar cap examen, sinó de contestar unes preguntes focalitzades a detectar les coincidències i les mancances del funcionament de les biblioteques respecte dels requeriments i exigències dictats per la norma ISO 9002.

L'octubre de l'any 1998, es realitzaren les visites de diagnòstic que, encara que no abastaren la totalitat de les biblioteques, sí que en constituïren una mostra significativa. Durant dos dies molt intensos, un equip de tres consultors va visitar la Biblioteca d'Humanitats, la Biblioteca de Medicina, la Biblioteca de Veterinària, l'Hemeroteca General i, per descomptat, els Serveis Centrals.

Els consultors s'interessaren molt per temes com la gestió de les adquisicions, l'anàlisi documental o el servei de préstec, encara que, a banda d'escoltar, duien preparades bateries de preguntes relatives a activitats "no bibliotecàries", però imprescindibles per a prestar un bon servei: control de sistemes de seguretat, neteja i manteniment dels locals i equipaments, etc.

La finalitat del diagnòstic era la identificació dels aspectes crítics i dels biaixos en el funcionament del Servei de Biblioteques, pel que fa a cadascun dels requeriments de la norma. L'informe posava de manifest els punts febles sobre els quals caldria treballar per tal d'adaptar-nos a la ISO 9002 —bàsicament eren temes relacionats amb algunes activitats que es realitzen de manera correcta però de les quals gairebé no hi havia documentació escrita que n'establís els límits, els passos homogenis a seguir i el sistema de control i seguiment.

D'altra banda, el diagnòstic també feia palesos els nostres punts forts, com per exemple, l'existència d'una clara vocació de servei a l'usuari, la rapidesa i la fiabilitat dels serveis efectuats i la formació permanent del personal de les biblioteques.

3. Planificació i organització del projecte

El diagnòstic va servir per a preparar el desplegament de les activitats que calia endegar. El protagonisme, que en la primera fase havia anat a càrrec dels consultors, havia d'anar passant al personal del Servei de manera progressiva. Així, pel novembre de 1998, es dugué a terme una sessió de formació en eines de qualitat, que va ser seguida d'una sèrie de reunions en les quals, i ja amb vistes a la redacció de la documentació del sistema, s'hi determinaren els processos que caldria descriure i les persones que integrarien el nucli de cada grup de treball.

Cada grup està format de quatre persones per terme mig, una de les quals fa de coordinadora. Cada grup ha estudiat en profunditat un dels següents temes genèrics: adquisicions, processos tècnics, prestació de serveis, carta de serveis, gestió de fons i aplicacions informàtiques. A més, per tal de poder revisar i contrastar la documentació, a mesura que va essent elaborada, cada grup es dota de consultors interns que fan esmenes o suggeriments de millora a la documentació. Així, en total, hi ha més de quaranta persones del Servei de Biblioteques involucrades en la redacció de la documentació del sistema de qualitat.

La subdirecció del Servei de Biblioteques, les responsabilitats pròpies del càrrec a banda, assumeix la de la implantació del sistema de qualitat, encara que cal subratllar que, la clau de la implementació del sistema, és el Comitè de Qualitat.

El Comitè de Qualitat està format pels 5 coordinadors dels grups de redacció de documentació i pel responsable de qualitat. El comitè compta amb la col·laboració d'una persona de l'Oficina de Planificació i d'Organització de la UAB que, aliena al món de les biblioteques, fa un paper important amb l'aportació de punts de vista alternatius.

Tots sabem que, de vegades, crear un comitè no és exactament sinònim d'eficàcia i resolució ràpida dels temes o problemes que han estat la causa de la seva creació. Aquest no és, però, el cas que ens ocupa, atès que el Comitè de Qualitat és el motor del projecte i el que vetlla per la coherència i l'operabilitat del sistema.

En un sistema plenament operatiu el comitè, entre d'altres funcions:

- Proposa línies d'actuació per a l'assoliment dels objectius de qualitat
- Avalua els indicadors de qualitat
- Vetlla perquè es dugui a terme un pla de mesures correctives dels problemes detectats
- Realitza el seguiment de les accions correctives que es proposen
- Proposa els plans de formació en temes de qualitat
- Vetlla perquè la documentació del sistema de qualitat estigui actualitzada
- Vetlla perquè es realitzin auditories internes
- Realitza el seguiment i el control dels proveïdors

En la fase de disseny i implementació, però, el seu paper és encara més important. És l'equip humà que, a més de les funcions citades:

- Coordina els grups de treball
- Revisa la documentació
- Estudia la viabilitat d'indicadors i controls
- Realitza la formació necessària a fi que tot el personal del Servei conegui el sistema de qualitat
- Estableix els mecanismes de comunicació interna per al manteniment del sistema.

4. Preparació de la documentació del sistema de qualitat

El fet d'elaborar la documentació ha estat l'etapa més feixuga del desenvolupament. La primera feina consistí a diagramar processos i a preparar els primers esborranys dels procediments i les instruccions de treball per a dur-los a terme.

La documentació del sistema de qualitat té tres nivells:

- El nivell superior és el *Manual de Qualitat*, que és el document bàsic del sistema. El manual presenta la manera com el Servei de Biblioteques ha enfocat l'assoliment de tots i cadascun dels requeriments de la norma UNE EN ISO 9002: 1994. Així, doncs, d'aquest document es deriven la resta dels documents.
- El segon nivell està format pels *Procediments Generals*, que descriuen la manera com es duen a terme les activitats del Servei de Biblioteques.
- El tercer nivell està format per les *Instruccions Tècniques*. Són documents complementaris d'un procediment general que descriuen aquells aspectes senyalats en els procediments generals que necessiten disposar d'una descripció a un nivell de detall elevat.

Els procediments i les instruccions pretenen donar resposta a les següents preguntes:

- Què es fa al Servei de Biblioteques.
- Qui ho fa.
- Com es fa.
- Quan es fa.
- Com es deixa constància del que està fet.

Traduir tot el nostre *know how* al "llenguatge ISO" no va ser fàcil. Els consultors ens ajudaven, però els seus consells no sempre ens aportaven la llum necessària. Si mirem enrere, ens pot semblar que el que calia a tots plegats, a uns i a altres, no era sinó poder disposar de prou temps: als membres dels grups de treball per a interioritzar la norma i als consultors per a interioritzar el sentit de les operacions bibliotecàries. Per això, un cop els consultors van copsar la quantitat i la complexitat de les operacions que es realitzen a les biblioteques, es considerà necessari revisar la previsió temporal inicial per situar-la actualment entre catorze i quinze mesos.

Evidentment, abans d'iniciar el disseny del sistema, ja disposàvem de molta informació escrita sobre un bon nombre de procediments. Amb tot, si exceptuem els temes relatius al processament tècnic, no sempre havíem arribat al nivell de detall que ara hem assolit amb la preparació d'algunes de les instruccions de treball.

El sistema de qualitat també fa referència a *Documents complementaris*, que són documents que se citen en els nostres procediments i instruccions, però que no formen part de la documentació del sistema. En són exemples la referència a un BOE o DOGC en què es legislen temes que ens afecten, les normes catalogràfiques que seguim o els contractes que hem establert amb els nostres subministradors.

Un problema important el va representar el fet de no disposar per escrit dels compromisos de servei que assumien altres àrees i serveis de la Universitat envers el Servei de Biblioteques. Així, vam haver d'elaborar contractes interns i pactar-los amb l'Àrea d'Arquitectura i Urbanisme, amb l'Àrea de

Logística i Medi Ambient i amb el Servei d'Informàtica, ja que com a subministradors interns del Servei de Biblioteques, ens calia documentar (punt 4.6 de la norma) en quins temes ens donaven suport i quins eren, en cada cas, els seus compromisos d'atenció i terminis de realització.

A mesura que vam disposar d'un corpus de documentació més gran, es va fer palès que calia fer una revisió acurada de les interconnexions entre documents, per tal de garantir que ens estàvem dotant d'un sistema fiable, àgil i sense fissures. La revisió de la cinquantena de documents que formen el sistema de qualitat i la sistematització dels documents complementaris va ser una de les feines que el Comitè de Qualitat va realitzar durant els mesos d'abril, maig i juny de 1999.

El requeriment 4.5 de la norma, que fa referència al control de la documentació, va preocupar el comitè des del primer moment. Probablement, la por que la documentació se t'acabi menjant no és nova, la deu haver patida qualsevol col·lectiu que hagi estat implicat en un projecte de certificació. La intranet vehicula la nostra solució: tots els documents hi són disponibles en la versió més actualitzada, de manera que tot el personal del Servei hi pot accedir des de la intranet del Servei de Biblioteques. A més, s'ha previst la comunicació electrònica personalitzada de la disponibilitat de les noves versions.

5. Carta de Serveis, indicadors de qualitat i control del sistema

Un sistema de qualitat que és regit per la norma ISO, ha de poder demostrar que els seus requeriments es compleixen en tot moment. No es tracta de fer més coses en menys temps, ni de fer-les de manera espectacular. Es tracta de descriure el que fem, fer-ho i poder demostrar en qualsevol moment que ho fem tal i com ho hem descrit documentalment.

De fet, es tracta de pensar sobre el que fem —per a qui i per què ho fem— i de preveure els problemes que es poden presentar en l'activitat diària. La implantació de la ISO 9002 és, abans que res, una oportunitat per a reflexionar sobre els processos que es duen a terme en el Servei de Biblioteques de la UAB.

La qualitat és, però, el centre d'aquesta reflexió. Una qualitat que, en termes de sistema, es fa esquiva per l'alt grau de subjectivitat que la seva determinació comporta. Evidentment, el que volem és oferir els millors serveis amb els recursos que disposem. Cal, però, que l'usuari sàpiga en què podem ajudar-lo i el que resta encara fora del nostre abast. Així, hem elaborat una Carta de Serveis, en què s'identifiquen amb una breu descripció els serveis que oferim i les condicions i limitacions específiques de cadascun. En definitiva, tal i com exigeix la norma en el seu requeriment 4.3, la nostra relació contractual amb l'usuari.

Per a poder ser rigorosos a l'hora de complir el nostre contracte, cal que disposem d'indicadors que avaluin i mesurin les activitats en què s'impliquen

elements que són significatius per al manteniment de l'estabilitat del sistema. Per això, hem determinat els punts més importants de cada procés o activitat, en què calia disposar d'unes referències, per després de les quals comença la no qualitat. De fet, els indicadors de qualitat actuen com una mena de sistema de seguretat del sistema de qualitat. Per això és especialment important que la selecció de nombre i tipus d'indicadors sigui l'adequada, que els estàndards que s'estableixin responguin a la millor relació recursos disponibles / prestacions ofertes i que es determini quina serà la freqüència i qui el responsable del control. A més de mesurar el grau d'assoliment dels estàndards establerts pel sistema de qualitat, disposar d'aquestes dades ens permet veure on cal introduir canvis per tal d'anar-lo millorant.

És que dotar-se d'un sistema de seguretat no serveix de res si no ens alerta a temps del perill. Per això, el control de les no-conformitats (punt 4.13 de la norma) i els circuits que calia seguir per a resoldre-les, ha estat un dels requeriments en què hem esmerçat més temps. La solució l'hem trobada en la creació d'una base de dades de no-conformitats, a la qual s'accedeix des de la intranet. D'aquesta manera, mitjançant un formulari electrònic, tot el personal pot registrar les disconformitats que detecti i els responsables disposen, en temps real, de dades per prendre les decisions que calguin.

Encara que el programa d'automatització VTLIS ja ens forneix de manera electrònica de molts dels registres que exigeix la norma, moltes dades de l'activitat diària d'una biblioteca no hi queden registrades (control dels registres de qualitat, punt 4.16 de la norma). La nostra por inicial a quedar-nos colgats sota una allau de papers, ha esdevingut paradoxalment el motor de moltes de les innovacions que hem implementat a l'hora de preparar el sistema de qualitat. Aquestes, a més, han facilitat la traçabilitat (punt 4.8 de la norma).

En resum, el sistema de qualitat, ens ha permès de convertir la nostra intranet en un quadre de comandament que s'adapta a les necessitats d'informació específica de cadascuna de les persones que formen part del Servei de Biblioteques.

6. Implementació de l'activitat operativa

A finals de juny de 1999, el Comitè de Qualitat va fer una primera sessió de formació per presentar als responsables de les biblioteques, la feina feta fins aleshores, i sobretot la que encara queda per fer.

En l'etapa de diagnòstic el protagonisme va ser dels consultors, en la del disseny del sistema el protagonisme ha estat del Comitè de Qualitat i dels equips de redacció de la documentació. En aquesta etapa final tots i cadascun dels membres del Servei prenen el paper principal ja que el sistema ha de ser operat per tots i ha de facilitar la feina de tots, i la responsabilitat en l'assegurament de qualitat correspon a tota l'organització del Servei de Biblioteques.

Pel juliol de 1999, algunes biblioteques ja comencen a treballar en "format ISO". Això no vol dir, però, que hagi de canviar radicalment el sistema de treball, ans que cal estar amatents i no oblidar-se dels controls que fins ara no es registraven o es feien d'una manera diferent.

És previst que el sistema de qualitat funcioni a ple rendiment l'octubre de 1999 i estar en situació de rebre la visita de l'entitat certificadora abans que finalitzi l'any⁵.

7. Algunes coses que hem après fins ara

A mesura que la implementació avanci aniran sorgint problemes que caldrà resoldre i haurem d'estar alerta per adaptar-nos a les necessitats canviants, però no voldríem acabar sense destacar algunes de les coses que hem après en la fase de desenvolupament del sistema:

- La importància del *tempus* en la introducció: cal donar temps a les persones perquè assimilïn la filosofia i la terminologia ISO. Un calendari excessivament atapeït pot comprometre la bona disposició i la motivació inicial i, en conseqüència, l'èxit de la implementació.
- Els indicadors: només els necessaris, ni molts ni pocs, que estiguin situats en punts clau dels processos, i que els estàndards siguin realistes.
- La documentació dels processos i la sistematització dels registres de qualitat no constitueixen cap mena de llast, ans el contrari, són una eina de gestió que agilita la presa de decisions.
- La interpretació de la norma és difícil, però sempre hi ha un camí, tot i que de vegades costa molt trobar-lo.
- Si el trobem és gràcies a un treball d'equip: el sistema de qualitat només és un engranatge perfecte si l'equip és un engranatge perfecte.
- A banda de la immediatesa del procés de certificació, hem assolit el nostre propòsit inicial de dotar-nos d'una eina nova que garanteixi la millora constant del servei que oferim als nostres usuaris.

Setembre de 1999

Notes

¹ Per a conèixer més dades sobre el Servei, consulteu la darrera memòria publicada: Servei de Biblioteques. *Memòria 1998*. Bellaterra: Servei de Biblioteques de la UAB, 1999, o connecteu-vos a la seva web <http://www.bib.uab.es>

² Universitat Autònoma de Barcelona. *Contracte programa 1998-2001*
<http://blues.uab.es/actualitat/noticies/indexcp.htm>

³ Trobareu informació sobre els grups de millora a la UAB, en general, i de les biblioteques, en particular, a <http://blues.uab.es/spada/millora/millora.htm>

⁴ Un bon exemple és la participació des de 1990 en diversos projectes europeus: *Telephassa*, *Fastdoc*, *Mecano*, *Decomate*, *Borges* i, actualment, *Decomate-II*. Més dades a: <http://www.bib.uab.es/project/project.htm>

⁵ No volem que el lector d'aquestes pàgines es quedi sense saber com acaba la història. Consulteu la nostra adreça <http://www.bib.uab.es>, amb informació actualitzada del procés d'implementació del sistema de qualitat.