

Ponencia

II Encuentro Nacional de Catalogadores. Buenos Aires. 25, 26 y 27 de Noviembre de 2009.

Título:

"La gestión por procesos aplicada al área de procesos técnicos de bibliotecas universitarias: un modelo teórico para su implementación."

Autores:

Lic. María Mercedes Martini

Sistema de Bibliotecas
Universidad Católica de Córdoba

Lic. Pamela Chatelain

Sistema de Bibliotecas
Universidad Católica de Córdoba

Lic. Susana Andrea Martínez

Sistema de Bibliotecas
Universidad Católica de Córdoba

Resumen:

La siguiente investigación presenta una nueva propuesta de trabajo en el área de procesos técnicos de una biblioteca universitaria mediante un modelo teórico basado en Gestión por Procesos. Esta técnica gerencial utilizada en la administración de empresas permitirá mejorar la eficiencia, eficacia y la satisfacción de los usuarios. El modelo presentado puede ser aplicado, mejorado y adaptado a las necesidades y características de cada unidad de información.

Palabras Claves:

Procesos técnicos; Gestión por procesos; Bibliotecas Universitarias; Eficiencia; Eficacia; Administración de Bibliotecas; Calidad

Objetivo general:

Sugerir una nueva forma de administrar y organizar el área de procesos técnicos basada en la gestión por procesos y mediante la presentación de un modelo teórico.

Objetivos específicos:

1. Establecer las diferencias entre las organizaciones piramidales y las organizaciones enfocadas en los procesos.
2. Describir las características de la gestión por procesos y sus diferentes metodologías.
3. Presentar un modelo teórico de gestión basado en procesos para el área de procesos técnicos de bibliotecas universitarias.

Metodología:

Para lograr estos objetivos se realizó una investigación bibliográfica y se identificaron diferentes metodologías de gestión de procesos. Luego de realizar una revisión de las mismas y exponerlas, se elaboró un modelo de gestión de procesos para el área de procesos técnicos.

Introducción:

Las bibliotecas universitarias están atravesando por grandes cambios generados por diversos factores, por un lado el avance de las nuevas tecnologías, la explosión de información, la competencia informativa, las exigencias de mejora continua provenientes de las universidades que se encuentran en los procesos de acreditación y evaluación de sus carreras exigidos a nivel nacional por CONEAU (Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria) y por el otro lado las nuevas demandas de los usuarios.

En la actualidad se torna imprescindible para los centros de información hacer frente a estos cambios y exigencias de forma exitosa. Para ello se propone que las bibliotecas incorporen los conocimientos de nuevas técnicas de gestión y administración que contribuyan a la mejora continua mediante la gestión de la calidad de sus servicios

El sector de procesos técnicos no es ajeno a esta realidad, por el contrario, es uno de los tantos afectados por los cambios tecnológicos y además uno de los procesos de la biblioteca que aporta valor al usuario y marca la diferencia entre el trabajo documental profesional y la información disponible en Internet, excluyendo de esta situación a las bases de datos comerciales y los repositorios documentales de archivos abiertos.

La finalidad de este trabajo es presentar un modelo teórico con lineamientos básicos que permitirán mejorar la forma de administrar y organizar el área de procesos técnicos, basado en una técnica de Administración de Empresas denominada Gestión por Procesos.

GESTIÓN POR PROCESOS

Evolución de la gestión tradicional “organización piramidal” hacia la gestión con enfoques en los procesos.

Las organizaciones piramidales o verticales surgieron debido a la necesidad de controlar internamente las actividades. Estas organizaciones en su época fueron muy útiles para la realidad económica y social del momento. Para aplicarlo utilizaron la fragmentación de las tareas por funciones o departamentos. Este tipo de estructuras, en la actualidad, tiene un alto grado de burocracia y sus recursos humanos carecen de una comunicación y formación departamental adecuada, generando una organización interna basada en un control verticalista, con toma de decisiones centralizadas que no permiten medir, controlar y prever la calidad de los flujos de trabajo en cada producto.

La organización piramidal hacia el usuario ya no responde a las nuevas realidades que van evolucionando en base a múltiples cambios en los escenarios sociales. Los clientes/usuarios disponen de múltiples accesos a las TICs (Tecnologías de información y comunicación) que elevan sus expectativas, es decir, “exigen más”. Los mercados son globales generando más competencia, los cambios son abruptos y acelerados.

En la actualidad la gestión por procesos vuelve a unificar las actividades que fueron fragmentadas, controlando sus flujos de trabajo y tratando de reducir la ineficacia interna de la organización funcional orientándose hacia el usuario y apostando al protagonismo de todos y cada uno de los trabajadores de la organización y a la innovación constante.

José Antonio Pérez Fernández de Velasco (1996), resume las diferencias entre la organización tradicional y la gestión por procesos de una forma sumamente clara:

GESTION POR FUNCIONES	GESTION POR PROCESOS
Departamentos especializados	Procesos valor añadido
Departamento forma organizativa	Forma natural organizar el trabajo
Jefes funcionales	Responsables de los procesos
Jerarquía – control	Autonomía - Autocontrol
Burocracia – formalismo	Flexibilidad - cambio - innovación
Toma de decisiones centralizada	Es parte del trabajo de todos
Información jerárquica	Información compartida
Jerarquía para coordinar	Coordina el equipo
Cumplimiento desempeño	Compromiso con resultados
Eficiencia: Productividad	Eficacia: competitividad
Cómo hacer mejor las tareas	Qué tareas hacer y para qué
Mejoras de alcance limitado	Alcance amplia – transfuncional

¿Cómo definiríamos un proceso?

Un proceso es un conjunto de actividades cuyo producto crea un valor intrínseco para su usuario o cliente, entendiéndose actividad como “el conjunto de tareas necesarias para la obtención de un resultado” (José Antonio Pérez Fernández de Velasco, 1996).

También podríamos definir un proceso como cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos (Harrington, 1991).

Como se expresa en estas definiciones, se puede observar que casi todo lo que hacemos es un proceso y que los procesos de las bibliotecas desempeñan un papel importante en la supervivencia de las mismas.

En todas las organizaciones existen, literalmente, centenares de procesos que se realizan diariamente.

Elementos que componen los procesos.

Los procesos se componen de los siguientes elementos:

- Entrada: Las entradas de un proceso son por lo general salidas de otros procesos. Por ejemplo: documentos, información.
- Producto: Es la salida del proceso. Puede ser tangible o intangible. Por ejemplo: préstamo de un documento (tangible), información de referencia: dato (intangible).
- Cliente: Organización o persona que recibe la salida del proceso. Por ejemplo: usuarios, comunidad universitaria (internos) y comunidad en general (externos).
- Recursos del proceso: Son los medios humanos y materiales para desarrollarlo. Por ejemplo: personal capacitado en todas las áreas del conocimiento: bibliotecólogos, administradores, informáticos, etc. y materiales: software, normas (AACR2, FRBR, MARC 21, ISO 9000, etc.).

- Sistema de control: Se trata de mediciones e indicadores enfocados a aspectos de eficiencia y eficacia. Por ejemplo: satisfacción del usuario (encuestas), costo promedio de catalogación por documento (indicadores), etc.
- Proveedor: Organización o persona que suministra una entrada a un proceso. Por ejemplo: Un vendedor o prestador de un servicio como librerías, editoriales.
- Límites: Indica el comienzo y el final de un proceso. Por ejemplo: inquietud recibida por un usuario indica el comienzo de un proceso, la satisfacción de su demanda indica el final del mismo.

Clasificación y características de los procesos.

La clasificación de los procesos es importante porque estos establecen cuáles son las salidas o resultados que se producen y en dónde se inicia el siguiente paso de todo el proceso. Otro factor clave de la clasificación es la designación del “dueño del proceso”, persona dentro de la organización que va a tener la responsabilidad por la gerencia del mismo y rendir cuentas por toda su gestión.

Los procesos se clasifican en:

- Procesos gerenciales: brindan dirección a toda la organización y establecen su estrategia corporativa. Son responsabilidad exclusiva de la alta gerencia y se ejecutan con su guía y liderazgo.

Ejemplo: Rectorado Universitario, Dirección de Biblioteca, etc.

- Procesos operativos: comprenden a todas las actividades que la empresa realiza en pos de la creación de valor para sus clientes. Atraviesan varias funciones y están muy vinculados al proceso de transformación de cualquier empresa, es decir todos los procesos cuyos resultados impactan directamente en la satisfacción del cliente.

Ejemplo: Procesos técnicos, Referencia, Circulación y préstamo.

- Procesos de soporte: brindan apoyo a los procesos fundamentales. Están directamente relacionados con la infraestructura de la organización, desarrollo de los recursos humanos, sistemas de comunicación e información, compras, administración, etc. No agregan valor a la vista del cliente externo, pero deben ser tenidos en cuenta a la hora de establecer un esquema de gestión y mejora ya que pueden afectar la calidad percibida por los clientes.

Ejemplo: Departamento de adquisiciones (compra, canje y donación), Mantenimiento, Servicio de limpieza, etc.

Una biblioteca orientada a procesos se organiza en base a éstos o a líneas de servicios. La organización se enfoca en los procesos que debe realizar con el propósito de obtener, satisfacer y retener al cliente. Las tradicionales fronteras entre departamentos se eliminan, ya que ésta es flexible por naturaleza.

Existen ciertas características inherentes a cada proceso:

- Flujo del proceso: los métodos para transformar entradas en salidas. Los diagramas de flujo y bloque se utilizan para representar todas las tareas que comprenden un proceso.
- Efectividad: Grado de satisfacción del cliente.
- Eficiencia: Aprovechamiento máximo de los recursos para generar la salida del proceso.
- Tiempo de ciclo: Tiempo necesario para transformar una entrada en salida. Ejemplo: tiempo de demora en prestar un documento.
- Costo del proceso: Los gastos que hay que realizar para efectuar la totalidad el proceso.

Jerarquía de los procesos.

En todas las organizaciones, existen procesos altamente complejos que involucran a muchas personas de varios departamentos. Y procesos muy sencillos que sólo requieren unos minutos para su ejecución. Debido a estas diferencias es necesario establecer una jerarquía de los procesos.

Desde un punto de vista macro, los procesos son las actividades claves que se requieren para manejar y dirigir una organización, a estos procesos algunos autores los denominan macroprocesos. En una organización existen sólo unos pocos procesos de esta naturaleza, pero su alcance involucra a toda la empresa y su correcta gestión es fundamental para conseguir el éxito.

Un macroproceso puede subdividirse en subprocesos que tienen una relación lógica y actividades secuenciales que contribuyen a la misión del proceso de jerarquía superior.

Con frecuencia, los macroprocesos complejos se dividen en un determinado número de subprocesos con el fin de minimizar el tiempo que se requiere para mejorar el macroproceso y dar un enfoque particular a un problema, un área de altos costos o un área de prolongadas demoras.

Resulta de mucha utilidad subdividir los diferentes procesos de la empresa en varios de menor alcance, ya que permite visualizar su utilidad al momento del diseño y mejora simplificando su análisis.

En el caso de las bibliotecas podemos tomar como un MACROPROCESO que involucra a todas las áreas al llamado proceso documental. El mismo se inicia con las necesidades de información de un usuario y contempla varios subprocesos como: adquisición de documentos (Departamentos de compras o biblioteconomía), tratamiento de la información (procesos técnicos) y difusión (circulación y servicios de referencia). El tener identificados y clasificados todos los procesos que involucran a la unidad de información nos brindará una visión sistémica de la misma facilitando el control de las actividades, eliminando aquellas innecesarias y mejorando las que aportan valor agregado al usuario final.

Modelo de gestión por procesos aplicado al área de procesos técnicos de bibliotecas universitarias.

Metodologías de gestión por procesos.

Existen distintas propuestas o metodologías de aplicación de la gestión de procesos realizadas por diferentes autores, quienes plantean “pasos” a seguir para la utilización de este estilo gerencial como: Elzinga et al. (1995), Gardner (2001), Mariño Navarrete (2002), Harrington (1993).

Sin embargo en todas estas metodologías existen, según afirman Biazzo y Giovanni (2003), cuatro componentes clave en base a los cuales debe desarrollarse toda metodología de gerencia de procesos:

Arquitectura del proceso: implica la identificación y clasificación de los procesos que se llevan a cabo en toda organización.

La *visibilidad del proceso* posee dos dimensiones, la primera es la relación entre la arquitectura del proceso y la estructura organizacional, algunos autores afirman que no es necesario cambiar la arquitectura de una organización por funciones para que el proceso se “haga visible”, sólo es necesario determinar claramente quién es el responsable de qué. La segunda dimensión se refiere a los documentos que describen el funcionamiento del proceso, estos documentos deben reflejar con exactitud la manera en que actualmente se trabaja.

Los *mecanismos de control* son todos los elementos utilizados para medir y examinar la performance del proceso.

Los *mecanismos de mejora* están constituidos por los planes que se llevarán a cabo para la implementación de mejoras.

A continuación presentaremos el modelo de gestión de procesos para el área de procesos técnicos de una biblioteca universitaria. El modelo planteado, en caso de ser utilizado, deberá ser adaptado de acuerdo a la realidad específica de cada centro de catalogación, teniendo en cuenta además que es fundamental para adoptar este estilo gerencial dentro de la biblioteca la aprobación de los directivos además de un equipo de personas abocadas a dirigir, coordinar, solucionar conflictos, establecer prioridades y controlar que la totalidad de las fases del modelo se realicen

El armado del mismo se ha realizado en base a los cuatro componentes clave de la gestión por procesos, teniendo en cuenta para desarrollar cada componente las metodologías arriba nombradas. De esta manera, el modelo propuesto queda definido de la siguiente manera:

Etapa 1: Arquitectura del proceso
Se identificará y clasificará el proceso definiendo su jerarquía, ubicándolo en el marco de toda organización.
Etapa 2: Visibilidad del proceso
Se describirá el proceso en cuanto a componentes y características indicando quién es el responsable, que tareas y actividades se realizan en el mismo. Se harán las representaciones gráficas correspondientes como diagrama de flujo y mapa de procesos.
Etapa 3: Mecanismos de control
Se establecerán instrumentos para medir el desempeño de las actividades fundamentales del proceso en cuanto a eficiencia y eficacia mediante el desarrollo de indicadores.
Etapa 4: Mecanismos de mejora
Se desarrollará un plan para la mejora continua del proceso, indicando las herramientas a utilizar para identificar oportunidades de mejora y resolver problemas.

Etapa 1: Arquitectura del proceso.

En esta primera fase debemos ubicar a nuestro proceso dentro del conjunto de procesos que constituyen a la biblioteca, asignándole un lugar y una jerarquía específica dentro de la misma, indicando su importancia en la creación de valor. De esta manera lo haremos “visible”, ya que, como aclaramos anteriormente, los procesos son la forma natural de organización de trabajo pero debido a la organización horizontal se fragmentaron y desdibujaron.

De esta forma para ubicar y jerarquizar los procesos técnicos debemos comenzar incluyéndolo dentro del macroproceso denominado “*Proceso Documental*” (Pinto Molina, 1993), que consta de tres fases:

- Colecta (adquisición, selección, registro) correspondientes al departamento de las bibliotecas denominado, generalmente “adquisiciones”.
- Tratamiento (análisis y recuperación) correspondientes al departamento de las bibliotecas denominado, generalmente, “procesos técnicos”.
- Difusión correspondiente al departamento de las bibliotecas denominado, generalmente, “circulación” ó “referencia”.

La entrada a este sistema estaría constituida por las tareas de adquisición, selección y registro. La *adquisición* es la que permite constituir el fondo documental o bibliográfico de la biblioteca o centro de documentación, la *selección* implica un juicio de valor acerca del interés y actualidad de los documentos, éstos son seleccionados teniendo en cuenta las necesidades de los usuarios y las disciplinas a cubrir. El registro es una actividad administrativa con el objetivo de realizar un inventario de los documentos entrados.

El *tratamiento documental* está constituido por los procesos técnicos objeto de nuestro análisis ya que “representa el conjunto de operaciones efectuadas para la transformación o puesta en forma, la puesta en memoria y la restitución según las necesidades de las

informaciones contenidas en los documentos seleccionados” (Pinto Molina, 1993). Este comprende dos fases interrelacionadas: Análisis y Búsqueda. La fase de análisis está relacionada con la tarea selectiva y con el “input”, la búsqueda está relacionada con el “output”, ya que una vez analizados los documentos se disponen para su recuperación. La última fase del proceso documental es la *difusión*, que justifica la existencia del servicio de documentación. Está orientada hacia los usuarios, a quienes pondrá en contacto con la información que satisfaga sus objetivos de búsqueda.

Etapa 2: Visibilidad del proceso.

Componentes del proceso.

1. *Nombre:* Procesos técnicos
2. *Misión:* Realizar el análisis documental de los documentos que ingresan a los centros de información, permitiendo su posterior recuperación, mediante la elaboración de sus productos finales.
3. *Tareas y actividades involucradas:*
4. *Límites:* El inicio del proceso se establece cuando ingresan los documentos provenientes de la fase de colecta (adquisición, selección, registro). El proceso finaliza cuando los documentos están preparados para su posterior recuperación.
5. *Entrada del proceso (INPUT):* las entradas al sistema son los documentos en todas sus tipologías.
6. *Proveedores del proceso:* son los que nos proveen de los insumos, en este caso provienen del departamento comúnmente denominado departamento de compras, biblioteconomía, etc, encargados de la compra/canje y donación.
7. *Clientes:* son aquellos usuarios que reciben el output del proceso, en este caso podemos considerar clientes internos y externos. *Clientes internos:* todos aquellos miembros de la comunidad universitaria, alumnos, egresados, investigadores, personal y departamentos dentro de la biblioteca que utilizan el producto de este proceso.
8. *Clientes externos:* todos aquellos que utilicen el catálogo de la biblioteca y no pertenezcan a la comunidad universitaria. Por la difusión que existe hoy de los catálogos en Internet estos usuarios pueden ser locales, nacionales e internacionales.
9. *Salida del proceso (OUTPUT):* está constituido por los productos con valor agregado: asiento bibliográfico, catálogo, índice y resumen, organizado en el catálogo para su posterior recuperación.
10. *Responsable del proceso:* Es el responsable del proceso y quién debe velar por la correcta ejecución de todas las tareas que intervienen en el proceso.

Representaciones gráficas del proceso.

Diagramas de Flujo: En los diagramas de flujo y mapa de proceso se representan todas las actividades y áreas que comprende procesos técnicos y como se transforman las entradas (inputs) en salidas (outputs).

Etapa 3: Mecanismos de control.

En esta etapa debemos establecer instrumentos para medir el desempeño de las actividades fundamentales del proceso en cuanto a eficiencia y eficacia. Para establecer los puntos de medición es necesaria la ayuda de los diagramas de flujo del proceso, que nos indicarán las actividades y tareas principales del mismo, y susceptibles por lo tanto, a medición. Las medidas son los puntos de control a través de los cuales se evaluará el proceso y consisten en la aplicación de indicadores.

Los resultados de la medición nos brindarán la retroalimentación indispensable para la mejora continua del proceso, ya que nos permitirán conocer que está sucediendo con el mismo y controlarlo.

Dividiremos los indicadores utilizados para este proceso en:

- Indicadores de eficiencia
- Indicadores de eficacia

Indicadores de eficiencia.

La eficiencia es la relación entre el valor producido y los recursos consumidos. Esta mide el rendimiento de los recursos utilizados en las actividades ejecutadas dentro del proceso.

Entre las medidas de eficiencia encontramos:

- Duración del tiempo del ciclo.
- Costos.
- Recursos (dinero, personas, espacio) por unidad.

En consecuencia, los indicadores que se pueden aplicar al área que nos ocupa para la medición de la eficiencia son:

- Tiempo promedio diario de catalogación y clasificación por persona.
- Promedio diario de ítems catalogados y clasificados.
- Índice de productividad de catalogación y clasificación.
- Tasa de actividad en catalogación y clasificación.
- Costo de cada ítem catalogado y clasificado.
- Mediana del tiempo del proceso.

Indicadores de eficacia.

La eficacia es el logro de los resultados propuestos, es el grado hasta el cual los outputs del proceso satisfacen las necesidades y expectativas de sus clientes.

Entre los indicadores de eficacia se encuentran:

- Nivel de satisfacción de los clientes.
- Calidad del producto final.

En consecuencia, los indicadores y mediciones de eficacia para el área que nos ocupa deben estar enfocados a:

- Satisfacción del usuario.
- Proceso documental.
- Análisis documental de la forma.
- Análisis documental del contenido.

Medición de la satisfacción del usuario.

En el caso particular de los procesos técnicos los estudios realizados sobre esta materia indican que la satisfacción del usuario está relacionada con la medida en que los productos generados satisfacen sus necesidades informativas.

La medición de la satisfacción se realiza “preguntando” a los usuarios su opinión sobre el éxito o fracaso de los productos ofrecidos. Para recabar esta información se utilizan formularios específicamente diseñados y que pueden aplicarse mediante cuestionarios autoadministrado o entrevistas.

Para realizar estos formularios se identifican tres etapas:

1. Identificar la lista de factores o variables capaces de influir en la satisfacción de los usuarios y que pueden definirse como **dimensiones de calidad**.
2. Traducir estas dimensiones a preguntas.
3. Evaluar la validez y fiabilidad del cuestionario como instrumento de medida.

Las dimensiones de calidad

Las dimensiones de calidad pueden generarse de diversas formas y utilizando diferentes fuentes de información. Una de estas formas es la revisión de la literatura existente. Otra forma es estudiar el servicio o producto desde el punto de vista de las personas involucradas en el proceso y provisión de los servicios como el de los propios usuarios mediante la utilización de diversas técnicas como el grupo focal, o del incidente crítico. Pinto Molina (2001) destaca los siguientes atributos de calidad desde el punto de vista del usuario:

- Relevancia: importancia concedida por el usuario a cualquier modalidad de prestación de servicio. Distingue la relevancia informativa, referida a la capacidad informativa de la representación documental, y la relevancia documental, cuando la importancia deriva del interés personal del indizador/resumidor y del servicio percibido.
- Fiabilidad: veracidad y confianza del servicio que se ofrece. Para esto el analista deberá ajustar el lenguaje a la tipología de receptores y elaborar índices/resúmenes precisos y exhaustivos.
- Ergonomía: capacidad de respuesta para adaptar los productos y la prestación a las condiciones psico-físicas de los usuarios.
- Empatía: Atención personalizada de cada usuario, en base a sus necesidades específicas de información.

Es conveniente no incluir todas las dimensiones en el instrumento de medición porque puede dar como resultado un cuestionario excesivamente largo que disminuya la tasa de respuesta.

Luego de definir las dimensiones de la calidad que se deseen estudiar éstas deben ser traducidas a preguntas y seleccionar el formato de las respuestas. Una vez realizado el

instrumento de medida, éste debe ser evaluado en cuanto a fiabilidad y validez. La fiabilidad es el grado en el que las mediciones están libres de la desviación producida por errores causales o aleatorios. La validez hace referencia a la capacidad del instrumento para medir aquello para lo que ha sido construido.

Medición del proceso documental.

Para controlar nuestro proceso consideramos como actividades críticas y factibles de medición al análisis documental de la forma y el análisis documental de contenido que generan los productos registro, índice, catálogo y resumen. Los indicadores que nos permitirán la evaluación del proceso documental: análisis documental de la forma y el análisis documental de contenido se realizan en base a una serie de errores que suelen presentarse en la realización del proceso documental:

Según Abad García (2005) los errores son:

Análisis Documental de la Forma:

1. Falta de consistencia en el uso de las normas de transcripción.

Indicador:

- Indicador para determinar los errores detectados en la transcripción.

2. Errores ortográficos y errores tipográficos

Indicador:

- Indicador para determinar los errores ortográficos detectados.

Análisis Documental de contenido:

1. Errores en la asignación de palabras claves o descriptores.

Indicador:

- Indicador para determinar la exactitud o la corrección de la indización.

Etapa 4: Mejoramiento del proceso.

En esta etapa mediante el análisis de los resultados obtenidos de las mediciones e indicadores previamente realizados, se podrá solucionar problemas existentes, optimizarlos y superarlos.

Los siguientes pasos que se sugieren para el mejoramiento de los procesos son:

1. Decidir que problemas abordar y establecer metas.
2. Preparar los planes de acción.
3. Acometer las acciones.
4. Comprobar los resultados.
5. Realizar la prevención de la reaparición de problemas, la normalización y los arreglos permanentes.
6. Establecer el control.
7. Revisar los progresos.
8. Preparar los planes para el futuro.

Para orientar el mejoramiento de procesos se plantea se sugieren los siguientes pasos a seguir.

Paso 1: Identificar y decidir que problemas y mejoras abordar.

Los responsables del proceso en conjunto con los directivos deben priorizar los problemas y definir metas. Deben quedar establecidas cuales serán las metas de mejora y la fecha límite a aplicarlas. Para esta etapa se sugiere utilizar herramientas como el gráfico de Pareto que permitirá priorizar temas y definir metas numéricas viables.

Paso 2: Analizar las causas.

Una vez priorizado el problema y definida las metas debemos establecer cuales son las posibles causas de las no conformidades (errores, defectos, problemas actuales del proceso).

Para esta etapa se sugiere utilizar herramientas como el diagrama “Causa-Efecto” y el diagrama de “Dispersión”.

Paso 3: Desarrollar y ejecutar soluciones.

Una vez analizado el problema y sus causas estaremos en condiciones de desarrollar soluciones posibles y ponerlas en funcionamiento. Al realizar el plan de mejora se debe tener en cuenta:

- Desarrollar soluciones que eliminen la causa principal del problema y no acciones para remediar el inconveniente de forma inmediata y transitoria.
- Asegurar que las acciones no produzcan nuevos problemas (efectos colaterales), para esto debe evaluarse la acción desde diferentes puntos de vista.
- Diseñar varias propuestas y analizar las ventajas y desventajas de cada una, elegir aquellas en que estén de acuerdo las personas afectadas.

Paso 4: Medir y monitorear los cambios.

Implementados los planes de mejora se deben desarrollar instrumentos para medir y monitorear los cambios ocurridos con el objetivo de analizar si fueron positivos.

Se pueden utilizar diferentes instrumentos para realizar esta evolución como: gráficos de control, diagramas de ejecución, diagramas de dispersión, histogramas, hojas de verificación, diagramas de Pareto.

Paso 5: Mantener.

Una vez verificados los resultados y comprobada la eficacia de las acciones correctivas, es necesario estandarizar las mismas con el objetivo de impedir que se vuelva gradualmente a las antiguas formas de trabajo, además sin normas claras es probable que el problema se repita cuando llegue gente nueva al trabajo.

Y continuar

La mejora de la calidad es un ciclo continuo que nunca debe acabar, al terminar un proyecto de mejora, el ciclo propuesto vuelve a comenzar identificando nuevos problemas u oportunidades, conduciéndonos a la mejora continua.

Conclusión.

La gestión por procesos constituye hoy un nuevo paradigma de gestión y su aplicación en la bibliotecología podría modificar el modo de concebir la administración de bibliotecas. Permitiendo obtener bibliotecas más productivas que adapten sus servicios a las nuevas realidades y exigencias de sus usuarios.

Mediante la utilización de este modelo los sistemas de gestión tradicional de bibliotecas mutarían hacia la medición y control de cada uno de sus procesos de trabajos con el fin

de tomar los resultados de estas mediciones como información fiable y no intuitiva para producir cambios y mejoras notables en los servicios y productos. Identificando que procesos se realizan innecesariamente generando pérdida de tiempo, recursos etc. De este modo se lograría un mejor posicionamiento de la organización en su comunidad, ofreciendo servicios eficaces e innovadores para sus usuarios.

Se recomienda tener en cuenta que la utilidad del modelo dependerá de los siguientes factores:

- Una correcta implementación de la metodología propuesta.
- Un proceso que se inicia desde la gerencia y que finalmente se propague hasta el último eslabón de la biblioteca, creando así una cultura de calidad.
- El compromiso de todo el personal de la biblioteca, sean o no bibliotecólogos, quienes deben ser agentes de cambio en la búsqueda de la mejora continua.
- Elaborar manuales de procedimiento para cada uno de los procesos y actualizarlos en forma constante.

Bibliografía:

- Abad García, M. F. (2005). *Evaluación de la calidad de los sistemas de información*. Madrid: Síntesis.
- Arriola Navarrete, O. (2006). *Evaluación de bibliotecas: un modelo desde la óptica de los sistemas de gestión de calidad*. México, D.F.: Alfagrama.
- Arriola Navarrete, O. & Añorve Aguirre, A. (2004, 11 al 14 de mayo). La Biblioteca Francisco Orozco Muñoz de la Escuela Nacional de Biblioteconomía y Archivonomía: experiencia en la aplicación de un modelo de gestión de la calidad. En *XXX Jornadas Mexicanas de Biblioteconomía*. Cancún: Asociación Mexicana de Bibliotecarios. Recuperado el 23 de marzo de 2006, de <http://www.ambac.org.mx/publicaciones/memorias/35jornadas.pdf>
- Bailey, J.E. & Pearson, S.W. (1983). Development of a tool for measuring and analyzing computer user satisfaction. *Magement Science*, 5, 530-545.
- Balagué Molá, N. (2002). *La aplicación de las normas ISO 9000 en los centros de documentación: una oportunidad de mejora*. Recuperado el 23 de marzo de 2006, de <http://www.calidadlatina.com/pub/014-oct-01.pdf>
- Biazzo, S. & Bernardi, G. (2003). Process management practices and quality systems standards. *Business Process Management Journal*, 9 (2), 149-169.
- Bueno Vieira, G. J. (2006). *Impacto tecnológico y arquitectura en bibliotecas*. Buenos Aires: Alfagrama.
- Carlyle, A. (2006). Understanding FRBR as a conceptual model: FRBR and the bibliographic universe. *Library Resources & Technical Service*, 50 (4). 264-273.
- Carmen García-Reyes, J. (2001). Orientación hacia los procesos y cambios organizativos en las bibliotecas universitarias. En J. A. Magán Wals (coord.). *Temas de biblioteconomía universitaria y general* (pp. 560-594). Madrid: Complutense.
- EFQM (2003). *Introducción a la Excelencia*. [archivo de datos]. Disponible en el sitio web de European Foundation of Quality Management, http://www.efqm.org/uploads/introducing_spanish.pdf.

- Elzinga, D.J., Horak, T., L, C.J. & Brunner, C. (1995). Business process management: survey and methodology. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 42 (2), 119-128.
- Escobar Gómiz, R. & Cano Sola, A. (2004). Sistemas de gestión de la calidad: una propuesta de modelo de procesos para un servicio de préstamos interbibliotecarios. En *Boletín de la ANABAD*, 54 (1-2), 579-595. Recuperado 23 de marzo de 2006, de la base de datos ISOC. <http://bddoc.esic.es>
- Gardner, R. A. (2001). Resolving the process paradox: a strategy for launching meaningful process improvement. *Quality Progress*, 34 (34), 149-169.
- Griffiths, J.-M. & King, D.W. (2002). US Information Retrieval System Evolution and Evaluation (1945–1975). *IEEE Annals of the History of Computing*, 24 (3), 35-55.
- Harrington, H. J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Bogotá: McGraw-Hill.
- [Hospital Regional Carlos Haya]. [2003]. *Modelo EFQM de excelencia: gestión de procesos en dos bibliotecas hospitalarias*. Recuperado 10 de febrero 2006, de <http://www.carloshaya.net/xjornadas/media/ec24.do>
- IFLA. (2004). *Nuevos principios internacionales de catalogación*. Madrid: ANABAD.
- IFLA. (1998). *Requisitos Funcionales de los Registros Bibliográficos: informe final*. La Haya, Holanda: IFLA. Recuperado de <http://www.ifla.org/VII/s13/frbr/frbr-es.pdf>
- Ishikawa, K. (1994). *Introducción al control de calidad*. Madrid: Diaz de Santos.
- Ishikawa, K. (1986). *Qué es el control total de calidad: la modalidad japonesa*. Bogotá: Norma.
- Mariño Navarrete, H. (2002). *Gerencia de procesos*. México: Alfaomega.
- Mariño Navarrete, H. (1991). *Gerencia de la calidad total*. 6ª. ed. Bogotá: Tercer Mundo.
- Molina Molina, M. S. et al. (1999). Gestión por procesos en las unidades de información. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 22 (2), 11-31.
- Orna Orbezo, C. (197-). *Orientación profesional e investigación en la especialidad de contador público*. Lima: [el autor].
- Pérez Fernández de Velasco, J. A. (1996). *Gestión por procesos: reingeniería y mejora de los procesos de la empresa*. Madrid: ESIC.
- Pinto Molina, M. (2001). Calidad en la representación documental. En: *Procesamiento de la información científica*. Madrid: Arco/Libros.
- Pinto Molina, M. (coord.) & Lancaster, W. (coord.). (2001). *Procesamiento de la información científica*. Madrid: Arco/Libros.
- Pinto Molina, M. (1998 28-30 mayo). Criterios de calidad total en la biblioteca según el Modelo Europeo de Excelencia (EFQM). En *Actas Décimas Jornadas Bibliotecarias de Andalucía*. Málaga: Asociación Andaluza de Bibliotecarios. Recuperado 10 de marzo de 2006, de <http://upr.es/~mpinto/web/doc/AABEFQM.pdf>
- Pinto Molina, M. (1993). *Análisis documental: fundamentos y procedimientos*. 2ª. ed. Madrid: Eudema.
- Rey Peteiro, D. [200?]. *La gestión tradicional y la gestión por procesos*. Recuperado el 15 de febrero de 2005, de <http://www.gestiopolis.com/recursos4/ger/gestitra.htm>
- Sabino, C. A. (1996). *El proceso de investigación*. Buenos Aires: Lumen/Hvmanitas.
- Sabino, C. A. (1998). *Cómo hacer una tesis y elaborar todo tipo de escritos*. 2ª. ed. Buenos Aires: Lumen/Hvmanitas.
- Summers, D. C.S. (2006). *Administración de la calidad*. México: Pearson Educación.
- Tillett, B. & Martínez Tamayo, A. *¿Qué es FRBR?: modelo conceptual del universo bibliográfico*. [Universidad Nacional de la Plata].

- Universidad de Cádiz, España. (2007). *Gestión de procesos en la UCA: guía para identificación y análisis de procesos*. Recuperado el 09 de octubre de 2008, de <http://www.uca.es/web/servicios/economia/mapa%20de%20procesos/Guia%20mapa%20de%20procesos>