



World Library and Information Congress: 69th IFLA General Conference and Council

1-9 August 2003, Berlin

Code Number: 163-S
Meeting: 65. Latin America and the Caribbean
Simultaneous Interpretation: Yes

Certificación de calidad para la biblioteca pública: una experiencia para compartir

**Gloria Maria Rodríguez
Claudia Giraldo**

Certificación de calidad para la biblioteca pública: una experiencia para compartir

La presente intervención tiene como propósito mostrar la experiencia vivida por una biblioteca pública para obtener la certificación de calidad bajo la norma ISO 9001. Se contemplan los principales logros, mejoras y obstáculos encontrados en el proceso para obtener la certificación de calidad y los retos que se enfrentan para su mantenimiento.

1. ¿Quiénes somos?

Las bibliotecas de COMFENALCO en Medellín, Colombia, se iniciaron en 1979. Para la conformación y desarrollo de los servicios bibliotecarios se han tenido como base las directrices y principios del Manifiesto de la UNESCO para Bibliotecas Públicas. A la luz de este, se desarrollan servicios, programas y actividades en tres grandes áreas de trabajo: La lectura, la información y la cultura.

La Biblioteca de COMFENALCO es parte de una empresa denominada Caja de Compensación Familiar. Las Cajas hacen parte del sistema de seguridad social en Colombia y ofrecen servicios en el campo de la salud, la educación, la recreación, la vivienda, el turismo y las bibliotecas públicas, entre otros. En la actualidad las Cajas de Compensación tienen aproximadamente 136 bibliotecas en el país. Estas bibliotecas en su mayoría son públicas y le sirven a la comunidad en general.

2. Por qué la biblioteca de COMFENALCO se comprometió con un proceso de certificación de la calidad?

Como decía anteriormente, la biblioteca es parte de una empresa que presta servicios sociales en distintas áreas. Como cualquier empresa de servicios, COMFENALCO pretende permanecer en el negocio manteniendo e incrementando sus clientes, esto la obliga a ser más competitiva y a generar confianza entre ellos. Por tanto, emprender un proceso de gestión de calidad deja de ser un capricho o una moda, y pasa a ser una necesidad real de toda empresa que quiera perdurar en el tiempo brindando satisfacción y buen servicio.

La biblioteca de COMFENALCO como parte de la empresa debió sumarse al proceso de certificación. Quizás no se hubiera asumido este reto autónomamente, en otras palabras, quizás no lo hubiéramos asumido independientemente. La razón fundamental para esto es que en aquel momento se tenía una ausencia casi absoluta de referentes y antecedentes de certificados de calidad ISO en el medio bibliotecario latinoamericano. Para ser sinceros, hace seis años cuando se inicio el proceso no veíamos la conveniencia ni éramos conscientes de los beneficios que se podían obtener a partir de implementar un sistema de gestión de la calidad.

Por otra parte, es un hecho que en nuestro medio los niveles de exigencia sobre los servicios bibliotecarios públicos son muy bajos. La comunidad ha empezado a hacer exigencias sobre los servicios de salud, sobre los servicios de acueducto, de teléfono, etc., pero es muy poco lo que se le exige a los servicios bibliotecarios y culturales. Las personas consideran "normal" esperar horas para ser atendidos, no encontrar lo que necesitan, o encontrar que bajo cualquier excusa el servicio no se presta. El proceso de calidad, hace que los usuarios vayan aprendiendo a que la biblioteca pública, como cualquier entidad de servicio, debe cumplir con sus promesas y con sus compromisos.

3. El camino recorrido

COMFENALCO, inició en 1997 el proceso de aseguramiento de la calidad el cual tuvo una etapa de preparación inicial de 30 meses, durante este tiempo la biblioteca se preparó para demostrar su capacidad en controlar los procesos desde su diseño, hasta la prestación de los servicios. Para la implementación del sistema se contó desde un principio con el respaldo absoluto de las directivas de la institución, se constituyó un área responsable directa del proceso de calidad y se tuvo la asesoría de una oficina externa de consultoría. La certificación fué otorgada por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, ICONTEC, el 22 de noviembre de 2000.

En los 30 meses en que nos preparamos para obtener la certificación se desarrollaron varias etapas. Algunas fueron consecutivas y otras se hicieron de manera simultánea

- Diagnóstico: Se realizó un diagnostico interno y externo para conocer el nivel de satisfacción de los usuarios de los servicios y detectar las principales fortalezas y debilidades de la biblioteca. A partir de este se elaboró un plan con acciones

remediales, para solucionar las principales debilidades detectadas. Tres años después se realizó nuevamente este diagnóstico y se hicieron análisis de las mejoras obtenidas en este tiempo.

- Inducción y comprensión del proceso de calidad por parte del personal de las bibliotecas: se implementaron diferentes metodologías como talleres, seminarios, actividades lúdicas, charlas, etc. para lograr el entendimiento y comprensión no sólo del objetivo del proceso, sino también, del entendimiento de las normas de calidad y de sus posibles aplicaciones en los servicios bibliotecarios.
- Diseño del sistema: es el eje central del proceso, pues a partir de este se tiene la claridad y la comprensión de la meta a la que se quiere llegar con el sistema y además se define la política de calidad, la estructura organizacional, los niveles de autoridad, de responsabilidad, y los objetivos. En esta etapa se establecieron las características básicas de un servicio en cuanto a personal, infraestructura física y tecnológica, divulgación, entre otros. Esta definición de parámetros fue básica en el proceso, pues sólo así pudimos evaluar y determinar -entre toda la gama de servicios bibliotecarios que anteriormente decíamos ofrecer- cuales eran realmente aquellos con los que la biblioteca se podía comprometer con el usuario y que serían incluidos en el sistema de calidad.
- Formación de auditores internos: para garantizar la marcha del sistema se entrenó un grupo de profesionales de la empresa para desempeñarse como auditores internos de calidad, entre estos estuvieron incluidos algunos bibliotecarios. Estos auditores monitoreaban permanentemente el desarrollo del sistema en todas las áreas.
- Documentación: esta fue la etapa que más tiempo y dedicación requirió por parte de los profesionales y los auxiliares de la biblioteca. Lo esencial de ella fue el compromiso de todo el personal (en todos los niveles) en escribir lo que se hacía, por qué se hacía, para quién se hacía, cómo se hacía, qué registros y formatos se utilizaban, qué estadísticas se diligenciaban, cómo se daba a conocer lo que se hacía; y sobre todo cuáles promesas o compromisos establecía la biblioteca con el usuario en la oferta y prestación de cada uno de los servicios.
Como resultado de esta etapa la biblioteca elaboró un manual de calidad, 23 protocolos, 31 procedimientos, 10 instructivos, 30 documentos específicos, 3 fichas técnicas y definió 148 formatos o registros para los diferentes servicios. Tanto el personal profesional como los auxiliares de cualquiera de las sedes de las bibliotecas tiene acceso a estos documentos en un software que se consulta a través de la intranet. A esta etapa me referiré a continuación con más detalle.
- Implementación: esta consistió en la puesta en marcha de todo aquello que se estableció por escrito para el sistema. Fue esencial en este momento asegurarse de que todos y cada uno de los miembros del personal conocieran el manejo de los documentos y comprendieran su responsabilidad en los distintos procesos.

- **Monitoreo del sistema:** una vez implementado el sistema los auditores internos empezaron a chequear su funcionamiento en las distintas áreas. El sistema de calidad se fue ajustando a raíz de las debilidades, inconsistencias e incoherencias detectadas. La empresa asesora realizó una revisión del sistema a partir de una muestra de servicios. Esta etapa fue la antesala para solicitar la visita oficial de certificación de calidad.
- **Auditoria de certificación:** En el mundo existen diversas empresas certificadoras que se encargan de verificar que una empresa cumple con los requisitos establecidos en la norma ISO 9001. COMFENALCO eligió certificarse con el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación ICONTEC. Para esto se envió una carta de solicitud junto con el manual de calidad, posteriormente la empresa certificadora definió y comunicó el plan de auditoria. En la primera visita se obtuvo la certificación para el sistema de gestión de la calidad para las bibliotecas. Luego de la certificación se han solicitado visitas anuales para la validación y el seguimiento al sistema de calidad.

4. Principales logros obtenidos con el sistema de calidad

Entrar a detallar la aplicación de cada elemento de la norma ISO 9001 en un servicio bibliotecario resultaría demasiado extenso. Por tanto me concentraré sólo en 4 aspectos de la norma de calidad que han marcado la diferencia entre lo que éramos antes de la certificación y lo que somos ahora.

4.1 Documentación:

Uno de los componentes fundamentales del sistema de gestión de la calidad es la presentación por escrito de todos los procesos o actividades que se realizan para prestar los servicios. Esto se conoce como Documentación.

La biblioteca cuenta ahora no sólo con documentos elaborados directamente por sus funcionarios relacionados con los servicios que se ofrecen, sino además con documentos elaborados por otras áreas de la empresa que apoyan la presentación de nuestros servicios. Entre estos están los documentos relacionados con el área financiera, la selección de personal, la inscripción y evaluación de proveedores, las compras de materiales e insumos, el mantenimiento preventivo de equipos y edificios, etc.

A continuación pasaré a describir brevemente en qué consisten los principales documentos que se elaboraron:

- **El Manual de aseguramiento de la calidad,** también conocido como MAC, es la carta de presentación ante el público externo e interno de todo el sistema.
- **Los Protocolos:** son los documentos que describen detalladamente cada servicio, definiendo sus especificaciones técnicas, objetivos, justificación, recursos humanos, físicos y tecnológicos que se requieren para prestarlo; requisitos legales;

medios para divulgarlo, pólizas de seguro, mecanismos de control antes, en y después de la prestación del servicio, etc.

- Los Procedimientos son la descripción paso a paso de las actividades que hacen parte de un proceso y los responsables de su realización. Se establecen además los formatos que se utilizan en cada servicio para evidenciar los diferentes controles y rastrear la historia de su uso.

Todo los servicios cuentan mínimamente con un protocolo y un procedimiento y con formatos o registros. Los servicios que son más complejos cuentan también con instructivos, fichas técnicas y documentos específicos.

Si bien es cierto antes de la certificación la biblioteca contaba, en algunas de sus áreas, con manuales de procedimientos y con procesos definidos por escrito, fue gracias a la búsqueda de implementar la norma ISO que nos tomamos el trabajo de describir en detalle todos los servicios relacionados con la lectura, la información, y la cultura. Con el sistema de calidad se tuvo la oportunidad de reflexionar, re-pensar y dejar consignado en documentos todo lo que se hacía, los diferentes recursos que se requerían para la prestación de un servicio y los niveles de responsabilidad. De esta manera, no sólo se ha logrado la unificación de criterios, sino que además se ha minimizado la improvisación y se ha garantizado que desde cualquier sede de las bibliotecas los servicios tengan los mismos niveles de calidad.

Hoy se puede decir que junto con la riqueza de un acervo bibliográfico, unas bases de datos, una tecnología computacional, unas instalaciones físicas y un recurso humano, se cuenta con la tecnología del conocimiento de manera organizada y sistematizada.

4. 2 Relación con los usuarios:

Enunciar la relación con el usuario como un logro en el sistema de calidad, cuando éste siempre ha sido la base del servicio, puede parecer extraño o redundante; sin embargo, no lo es, en la medida de que ahora su participación en la concepción y prestación de los servicios es mucho más activa y permanente. Esto se ha logrado gracias a las siguientes estrategias, que con la certificación se realizan de forma sistemática y obligatoria.

- Elaboración de contratos: los contratos se constituyen en la “promesa” o los “pactos” que se hacen entre la biblioteca y los usuarios; en ellos se consignan las condiciones, los derechos y deberes que asumen ambas partes en el servicio. Con los contratos se logra delimitar el alcance del servicio y ser más conscientes de los incumplimientos. Un contrato, en la biblioteca, puede tomar diversas formas: un reglamento, una carta de compromiso, una programación cultural, un formulario de inscripción, etc.
- Las mediciones de satisfacción: Estas se realizan mensualmente para todos los servicios y como resultado se plantean acciones a corto, mediano o largo plazo.

- El tratamiento a las quejas y reclamos: las quejas y reclamos se generan cuando hay un incumplimiento en lo pactado en el contrato. Existe un procedimiento para el manejo de quejas, las cuales se consignan en un software llamado *Contacto*. Esta herramienta permite además registrar la respuesta y hacerle seguimiento a las quejas y reclamos de la biblioteca. La norma ISO nos ha obligado a establecer unos tiempos de respuesta y unas acciones dirigidas a solucionar la situación puntual con el usuario y a eliminar las causas que lo originaron, para que así el problema no vuelva a repetirse en el futuro.
- Sugerencias: Las sugerencias son entendidas como una oportunidad de mejoramiento. En este sentido las sugerencias se analizan para dar respuestas a los usuarios mediante acciones concretas. Cuando no es posible satisfacer al usuario con su solicitud, de igual manera, se establece una comunicación con él, ya sea para ampliar la información, exponer los motivos o conocer sus opiniones frente al servicio.
- Resarcimientos: Cuando se ha tenido incumplimiento en la prestación de los servicios, se deben ofrecer resarcimientos, como una manera de restaurar la confianza de los usuarios y mostrarles la disposición por parte de la biblioteca para reconocer su falta. En la biblioteca se tienen deferentes tipos de resarcimientos de acuerdo con el servicio de donde se originan las quejas, entre estos están: el préstamo de un mayor número de materiales de lectura, aumentar el tiempo de préstamo, entregar boletas para conciertos y actividades culturales, repetir los eventos de capacitación, enviar los materiales a la casa del lector, etc.
- Investigación de necesidades y expectativas: La biblioteca realiza cada dos años investigaciones dirigidas a conocer los deseos de los usuarios frente a los servicios, estos estudios han permitido la renovación y actualización de la oferta. El año pasado por ejemplo, a partir de los resultados de la investigación, se comenzó a ofrecer la entrega y recolección de materiales de lectura a domicilio.
- Finalmente, como una manera de dar a conocer a los usuarios lo valiosas que son sus opiniones, ideas y manifestaciones, se exhiben de manera permanente carteles o avisos en los cuales se les informa sobre los mejoramientos, cambios, realizaciones, nuevas dotaciones, etc., que se realizan en cada uno de los programas.

Gracias a la aplicación de la norma ISO 9001 se ha logrado que el tratamiento de las quejas y los distintos estudios y encuestas relacionadas con el usuario se hagan de manera regular y sistemática. Esto ha marcado la diferencia con lo que hacíamos antes, lo cual era más desde la espontaneidad, dependía de la disponibilidad de tiempo y no contaba con un seguimiento tan riguroso y permanente.

4.3 Gestión del personal de la biblioteca

Otro de los elementos que más apreciamos en el sistema de calidad es la importancia que se le otorga al entrenamiento tanto del personal nuevo que inicia sus labores, como el del personal que ya venía laborando en la institución. Cada cargo del departamento de bibliotecas cuenta con un plan escrito de entrenamiento, que debe ser aplicado en un tiempo determinado y de cuya realización se deben dejar evidencias. Igualmente cada cargo tiene establecidas las competencias básicas que contemplan la formación académica, la experiencia laboral, el entrenamiento específico y las habilidades requeridas.

Antes de contar con un sistema de calidad no existía un plan coherente de entrenamiento para cada uno de los cargos de las bibliotecas, el entrenamiento que se daba se basaba más en la disponibilidad de tiempo de la persona de turno y de los recursos. Por tanto, no era una acción estructurada y controlada como lo es ahora.

En nuestro sistema de calidad se contempla también la realización anual de la evaluación de desempeño del personal. Tanto la evaluación como el plan de mejoramiento se consignan en un software. De estas evaluaciones se desprenden cambios y actualizaciones a los planes de entrenamiento y de desarrollo de competencias. Esto es complementado por un estudio de clima organizacional el cual ha permitido conocer los niveles de motivación, comunicación e interrelación entre el personal de las áreas.

4.4 El mejoramiento continuo:

La mayoría de las bibliotecas establecen anualmente metas concretas y cuantificables para algunos de sus servicios, desarrollan indicadores de gestión, se plantean objetivos, etc. En las bibliotecas de COMFENALCO también se hacía. La diferencia es que ahora con el sistema de calidad, se realiza un monitoreo trimestral, semestral y anual y se establecen planes de acción para corregir o ajustar las actividades que permitan cumplir con lo propuesto.

El mejoramiento continuo supone un aprendizaje permanente, por que no sólo se ha tratado de encontrar las causas que originan la desviación de los propósitos, sino las posibles acciones a seguir y la medición de su objetividad. Para el análisis y las acciones se trabaja con el ciclo PHVA (P: planear, H: hacer; V: verificar; A: actuar), el cual establece los pasos a seguir durante el proceso.

5. Dificultades con el sistema

Si bien es cierto el sistema de calidad ha representado grandes logros y oportunidades, de igual manera se es consciente de que no es un sistema perfecto y que requiere ser mirado críticamente y aplicarlo sin dejar perder la esencia del servicio bibliotecario. Entre las principales dificultades que se han enfrentado mencionare las siguientes:

5.1 La creatividad e innovación:

La Norma ISO, fue concebida para las empresas de producción y aunque se ha evolucionado para que responda al campo de los servicios, continúa teniendo requerimientos difíciles de interpretar y aplicar en un área social como los servicios culturales y bibliotecarios. En diversos momentos se ha tenido el sentimiento de ver que el sistema limita la creatividad e innovación ante la cantidad de requisitos a cumplir y la falta de agilidad en algunos casos para crear o hacer cambios en el sistema.

5.2 Incorporación del sistema de calidad a la vida diaria:

Muchas veces los empleados establecen diferencias y separan las actividades que se generan por el sistema de calidad, por la prestación y la administración de los servicios. La calidad no es un componente separado del servicio, por el contrario, debe ser un atributo implícito en éste.

5.3 La diferencia en la naturaleza de los servicios:

Incorporar una norma de calidad en servicios como el préstamo, o en áreas como los procesos técnicos, nos resultó fácil y cómodo, al fin y al cabo han sido más normalizados o estandarizados. Caso contrario, son los servicios como la promoción y animación a la lectura, los eventos académicos o culturales y los eventos que implican la participación comunitaria; ya que son más intangibles y difíciles de medir y porque prima la relación personal que se establece entre el empleado y el usuario.

5.4 El no contar con otras experiencias en el medio:

Cuando iniciamos el proceso de implantación del sistema de calidad, y aún cuando terminamos más o menos tres años después, no se contó con la posibilidad de compartir la experiencia, las dudas e incertidumbres con otras instituciones bibliotecarias en Colombia o en Latinoamérica, por lo menos. A cada momento surgía el deseo y la necesidad de conocer la manera cómo otras bibliotecas aplicarían las normas de calidad a los servicios.

Por eso, lo que hoy estamos compartiendo en este evento lo celebramos en las bibliotecas de COMFENALCO, porque consideramos que si bien empezamos solos, cada día nos llegan más noticias sobre el tema y su aplicación en las bibliotecas, lo cual nos ayudará para cambiar y perfeccionar lo que tenemos elaborado.

Muchas gracias