

MODELO DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD EN BIBLIOTECAS: EL CASO DEL DEPARTAMENTO DE CULTURA Y BIBLIOTECAS DE COMFENALCO ANTIOQUIA*

Claudia María Giraldo Arredondo**

RESUMEN

Con el fin de compartir la experiencia del proceso de implantación y obtención de la certificación del sistema de calidad del Departamento de Cultura y Bibliotecas de Comfenalco Antioquia, pionero en Colombia en este proceso, se presenta un panorama general sobre los sistemas de calidad, la definición y estructura de la Caja de Compensación Familiar Comfenalco Antioquia y las etapas que se llevaron a cabo en el proceso. Igualmente se presenta la manera como se aplican los elementos de la Norma ISO 9001, versión 2000, en las bibliotecas y unas consideraciones finales sobre los logros alcanzados y las dificultades que se presentan tanto en el proceso como en su aplicación después de obtener la certificación por parte del Instituto Colombiano de Normas Técnicas - ICONTEC-, en el año 2.000.

PALABRAS CLAVE: Sistema de Aseguramiento de Calidad / Norma ISO 9001 / Bibliotecas Públicas / Departamento de Cultura y Bibliotecas Comfenalco Antioquia.

GIRALDO ARREDONDO, Claudia María. *Modelo de Aseguramiento de la Calidad en Bibliotecas: Caso del Departamento de Cultura y Bibliotecas de Comfenalco Antioquia.* En: *Revista Interamericana de Bibliotecología. Vol. 26, No. 1 (ene-jun., 2003); p.125-152.*

* Trabajo presentado como ponencia en el 7º Congreso Nacional de Bibliotecología y 1º de Archivística, realizado en Bogotá - Colombia, entre el 22 y el 26 de julio de 2002. Recibido en la Revista Interamericana de Bibliotecología en febrero de 2003, revisado, adaptado como artículo y aceptado en abril de 2003.

** Bibliotecóloga de la Escuela Interamericana de Bibliotecología de la Universidad de Antioquia y Licenciada en Educación Estética de la Universidad Pontificia Bolivariana. Medellín, Colombia. Coordinadora de la Biblioteca Pública Héctor González Mejía del Departamento de Cultura y Bibliotecas de la Caja de Compensación Familiar, COMFENALCO Antioquia - Colombia.

ABSTRACT

.....

In order to share the process experience of the implantation and obtaining the certification of the quality system of the *Departamento de Cultura y Bibliotecas de Comfenalco Antioquia*, colombian pioneer on this process, it is showed a general panorama about quality systems, the definition and the *Caja de Compensación Familiar Comfenalco Antioquia* and the stages developed in the process. Also is showed the way as the Norma ISO 9001 elements are applied, 2000 version, in the libraries and a final considerations about the goals either on the process and in its application after obtained the certification by the *Instituto Colombiano de Normas Técnicas —ICONTEC—*, in 2000 year.

KEY WORDS: Quality Suring System / ISO 9001 Rule / Public Libraries / Culture and Libraries Deparment of Comfenalco Antioquia.

GIRALDO ARREDONDO, Claudia María. *Securing Model of Quality in Libraries: The departamento de Cultura y Bibliotecas de Comfenalco Antioquia Case.* *In: Revista Interamericana de Bibliotecología. Vol. 26 No.1 (jan-jun., 2003); p.125-152.*

SISTEMAS DE CALIDAD

.....

La palabra calidad por sí sola tiene varios significados: un grado de excelencia, la conformidad con los requerimientos, la totalidad de funciones del producto o servicio que satisfacen una necesidad, la aptitud para el uso y la ausencia de defectos o imperfecciones.

El tema de la calidad ha sido objeto de múltiples tratamientos a partir del desarrollo de las industrias y las economías a gran escala, por esto mismo son diversas las definiciones que se encuentran en la literatura sobre los sistemas de calidad, sin embargo hay coincidencia en algunos conceptos como: Eficacia, eficiencia, productividad, capacidad, cliente (usuario), satisfacción, deseo, organización, procesos, controles, precio, costo.

Por efectos del tema a tratar, se retoma la definición de sistema de calidad dado por la Norma ISO, la cual lo define como un conjunto de la estructura de organización, de responsabilidades, de procedimientos, de procesos y de recursos que se establecen para llevar a cabo la gestión de la calidad. Se integran en esta definición palabras claves como organización, procedimientos, responsabilidades, recursos y gestión.¹

.....

1. Norma técnica colombiana NTC-ISO 9001: sistemas de gestión de la calidad. Requisitos. Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. Bogotá: ICONTEC, 2000; 28 P.

Tipos de sistemas de calidad

Aunque los primeros sistemas de calidad datan de los años cincuenta, es realmente en 1.985 donde se inicia el desarrollo de amplios sistemas encaminados a asegurar la calidad, y más adelante a buscar su gestión. Actualmente existen tres sistemas de calidad que son altamente reconocidos²:

- ISO 9004 con los niveles actuales de acreditación ISO 9001, introducidos en Europa en el año 1985. La Norma ISO (Organización Internacional de Normalización), es una serie de estándares internacionales para sistemas de calidad. Especifican las recomendaciones y requerimientos para el diseño y valoración de un sistema de gestión, con el propósito de asegurar que las empresas, proporcionen productos y servicios que satisfagan los requerimientos que han sido especificados. Los requerimientos pueden ser especificados por el cliente que la empresa se compromete a proporcionar en sus productos y servicios, o pueden ser requerimientos de un mercado concreto determinados por la misma empresa.

Para poder certificar el propio sistema de calidad se debe demostrar ante una entidad de certificación independiente que se cumple con los diferentes elementos de calidad descritos, correspondientes a los elementos de la Norma.

- El Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA), de Estados Unidos, introducido en el año 1986 por el Ministerio de Economía de los Estados Unidos. El objetivo del MBNQA, era crear en una época en que la economía internacional ejercía una presión considerable sobre las empresas norteamericanas, un instrumento de gestión de la calidad que sentara en dichas empresas, siempre que se instauren de una manera consecuente las condiciones marco, las bases de su éxito económico. La satisfacción del cliente es uno de sus ejes principales.
- El European Quality Award (EQA), fue establecido en Europa en 1991, con el propósito de ser competitivos a escala global. El EQA se basa en parte en el MBNQA, aunque se ajusta mejor a las condiciones que enmarcan la situación política y económica europea. Este sistema asegura unos resultados comerciales a largo plazo, como consecuencia de la satisfacción del personal y de los clientes, de la atención que se presta a la imagen y del respeto que se dedica al aspecto de la responsabilidad social; la satisfacción del personal y de los usuarios, así como una imagen positiva de la empresa.

2. KLAASSEN, Ute, WIERSNA, Chris. Gestión de la calidad y marketing en las bibliotecas públicas. Barcelona: Fundación Bertelsmann, 1999; p. 41-43.

DEPARTAMENTO DE CULTURA Y BIBLIOTECAS DE COMFENALCO ANTIOQUIA: ¿Quiénes somos? Antecedentes y estructura de servicios

Las Cajas de Compensación Familiar son entidades privadas, sin ánimo de lucro, que prestan seguridad social. Distribuyen el subsidio familiar, una prestación social que, por ley, se le debe dar a todos los trabajadores de medianos y menores ingresos en proporción al número de personas a cargo. Las Cajas de Compensación le brindan al trabajador afiliado y a su familia servicios básicos como educación, recreación, vivienda y bibliotecas. En la actualidad el sistema del Subsidio Familiar, tiene aproximadamente 136 bibliotecas públicas en el país, que pertenecen a 41, de las 55 Cajas que funcionan en Colombia. Estas bibliotecas sirven a la comunidad en general, es decir que sus usuarios no necesariamente requieren estar afiliados a alguna de las cajas de compensación familiar del país.

El Departamento de Cultura y Bibliotecas inició sus servicios en 1979. Para la conformación y desarrollo de los servicios bibliotecarios públicos en COMFENALCO se han tenido como base las directrices y principios del Manifiesto de la UNESCO para Bibliotecas Públicas. A la luz de este, el Departamento de Cultura y Bibliotecas desarrolla tres áreas de trabajo fundamentales: la lectura, la información y la cultura, además, cuenta con una red de servicios basada en principios que reconocen al lector como la razón de ser de su labor y le garantizan el libre acceso a la información. La red está constituida por siete sedes y un conjunto de puntos de servicio conformados por cajas viajeras, burbujas informativas y paraderos paralibros paraparques; bibliotecas concertadas a las cuales se les presta apoyo económico, técnico y asesoría permanente.

Las sedes de las bibliotecas están en diferentes sectores del área metropolitana. La biblioteca central ocupa tres pisos de un edificio ubicado en la avenida La Playa, en todo el corazón de Medellín y es visitada por personas provenientes de todos los sectores de la ciudad. Presta servicio 78 horas a la semana y se caracteriza por estar abierta todos los días del año incluyendo domingos y festivos.

En la actualidad, el Departamento de Cultura y Bibliotecas cuenta con una estructura administrativa conformada por cuatro coordinaciones, que hacen las veces de áreas de gestión y se encargan de direccionar, apoyar y dinamizar el trabajo de todas las sedes y puntos de servicio:

Coordinación de Fomento de la Lectura: diseña los programas y coordina acciones para establecer y promover vínculos entre las personas y la lectura.

Coordinación de Fomento y Divulgación Cultural: diseña e impulsa proyectos culturales y estimula la participación de las comunidades en actividades de expresión y de promoción social y cultural.

Servicio de Información Local: diseña servicios que posibilitan la recolección, organización y difusión de la información generada por la comunidad, como ingrediente básico para facilitar la participación comunitaria y la identidad cultural.

Coordinación de Procesos Técnicos: se encarga de la adquisición y organización técnica de los materiales de lectura para las diferentes sedes y programas descentralizados del Departamento de Cultura y Bibliotecas.



Las coordinaciones o áreas de gestión diseñan y apoyan los diferentes programas y servicios prestados en las distintas sedes, estos se pueden inscribir en los siguientes grupos: los programas de información y consulta; los que propenden por aumentar el préstamo y la circulación de los materiales de lectura entre las comunidades; los que se centran en la formación de públicos; y finalmente, los programas de animación cultural y animación a la lectura:

- **Programas de información y consulta:**

Entre los programas de información y consulta es importante destacar entre otros: el servicio de referencia y orientación a los lectores que se presta en todas las bibliotecas de la red; las bibliotecas electrónicas con acceso a Internet y el servicio de información local especializado en información de la ciudad donde está ubicada la biblioteca del sistema, el cual recoge, organiza y difunde a la comunidad los servicios existentes en la ciudad en función de la participación ciudadana, organizado por instituciones, personajes, eventos, trámites y premios que se otorgan. Esta información se ofrece de manera personal, telefónica o por Internet en la dirección www.comfenalcoantioquia.com/sil.

- **Programas para incrementar la circulación de los materiales de lectura:**
En cuanto a los programas que propenden por incrementar la circulación de materiales de lectura en la población, es para la Caja una gran satisfacción contar con más de 70.000 lectores inscritos, es decir carnetizados, en los servicios de préstamo, y prestar diariamente desde sus distintas sedes más de 1.300 materiales de lectura para llevar a la casa. Por otra parte, la conexión de bibliotecas en red, le ha permitido a los lectores acceder, por medio del catálogo automatizado, a todas y a cada una de las colecciones que poseen las bibliotecas de COMFENALCO. El catálogo además se puede consultar por Internet desde la casa o lugar de trabajo en la siguiente dirección: <http://biblioteca.comfenalcoantioquia.com>, o en la página web de COMFENALCO www.comfenalcoantioquia.com. En el año 2001 se empezó a prestar el servicio de entrega y recolección de materiales a domicilio para facilitar el préstamo a aquellas personas que no pueden o no desean desplazarse hasta la biblioteca para hacer uso del servicio de préstamo.

Para incrementar el préstamo se han diseñado además servicios tales como *Cajas viajeras* con materiales de lectura seleccionados para empresas afiliadas y establecimientos educativos; *Lecturas a la carta*, para hoteles y sitios recreativos y los *Paraderos Paralibros Paraparques* (estructuras metálicas con colecciones de 300 libros para todas las edades) instalados en barrios marginados de servicios bibliotecarios y manejados de manera directa por las comunidades, pero con la asesoría y el acompañamiento permanente de COMFENALCO.

- **Programas de formación de públicos:**
Conscientes de la importancia de la formación de públicos, las bibliotecas cuentan con programas estructurados y de oferta periódica como el seminario Taller de Promoción de Lectura para Maestros, la capacitación y asesoría en el uso de las bibliotecas; las asesorías en el montaje de servicios de información local; los eventos académicos y ciclos de conferencias y, los cursos en el manejo de nuevas tecnologías de información para que los usuarios aprovechen al máximo los servicios de las bibliotecas electrónicas en las que tienen acceso a videos, Cd, Cd Rom y a Internet. La biblioteca cuenta además con la máquina lectora para invidentes *Reading Edge*, que decodifica el texto escrito y lo pasa a voz. Los invidentes reciben capacitación en el uso de esta nueva tecnología que les permite leer de manera autónoma.
- **Programas de animación cultural y animación a la lectura:**
En el campo cultural, las bibliotecas ofrecen una serie de actividades diversificadas, accesibles y de calidad, y extienden sus servicios con programas que complementan la formación de los lectores alrededor del cine, la música y otras expresiones artísticas. Uno de los programas a destacar es el diseño de

exposiciones y su préstamo a instituciones. La institución cuenta con exposiciones de temas literarios, científicos y sociales que circulan por todo el departamento de Antioquia e inclusive se han llevado a otras ciudades fuera de la región.

En el campo de la animación de la lectura se desarrollan actividades en las sedes de las bibliotecas y fuera de ellas como horas del cuento, concursos literarios, lecturas en voz alta, actividades callejeras de lectura y actividades en lugares como cárceles, hospitales, asilos y hoteles.

GÉNESIS Y RAZONES DEL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD EN COMFENALCO ANTIOQUIA

Comfenalco inició en 1.997 el proceso de implementación y aseguramiento del sistema de la calidad. Se tuvo una etapa de preparación inicial de 30 meses, durante los cuales la Caja se preparó con el propósito de demostrar su capacidad para controlar los procesos desde su diseño, hasta la prestación de los servicios. Para ello se contó desde el inicio con el respaldo absoluto de las directivas, y se constituyó un departamento de calidad con dependencia directa de la dirección, además se tuvo la asesoría de una oficina externa de consultoría.

COMFENALCO, al iniciar el proceso de calidad, buscaba ante todo generar confianza entre los afiliados, tener en cuenta las necesidades de los usuarios, ordenar internamente la empresa y garantizar actitudes y procesos eficientes. La permanencia en el medio de una empresa de servicios, como es el caso de COMFENALCO, está altamente ligada con la calidad de los mismos. Por tanto, emprender un proceso de gestión de la calidad deja de ser un capricho o una moda, y se convierte en una necesidad real de toda empresa que quiera permanecer y perdurar en el tiempo brindando satisfacción y buen servicio a sus usuarios.

Resumidamente se presentarán las principales etapas en el proceso de preparación para la obtención de la certificación:

- Conformación de un equipo de aseguramiento de la calidad
- Diagnóstico interno y externo
- Inducción y comprensión del proceso para el personal directivo a través de charlas dictadas por los asesores
- Talleres lúdicos de sensibilización dirigidos a los empleados
- Diseño del sistema: definición de la política de calidad, redefinición de la estructura organizacional, identificación de los niveles de autoridad y responsabilidad, definición de objetivos de calidad y el alcance del sistema.

- Entrenamiento para jefes y coordinadores y formación de auditores internos de calidad.
- Documentación
- Implementación
- Monitoreo del sistema
- Auditoría de certificación
- Certificación

El reto asumido fue grande, debido a que desde el principio se decidió certificar a toda la empresa, lo que significa certificar servicios tan variados como un hotel, una EPS, las bibliotecas, el Instituto de educación, una agencia de turismo y el programa de vivienda, por tan solo mencionar algunos.

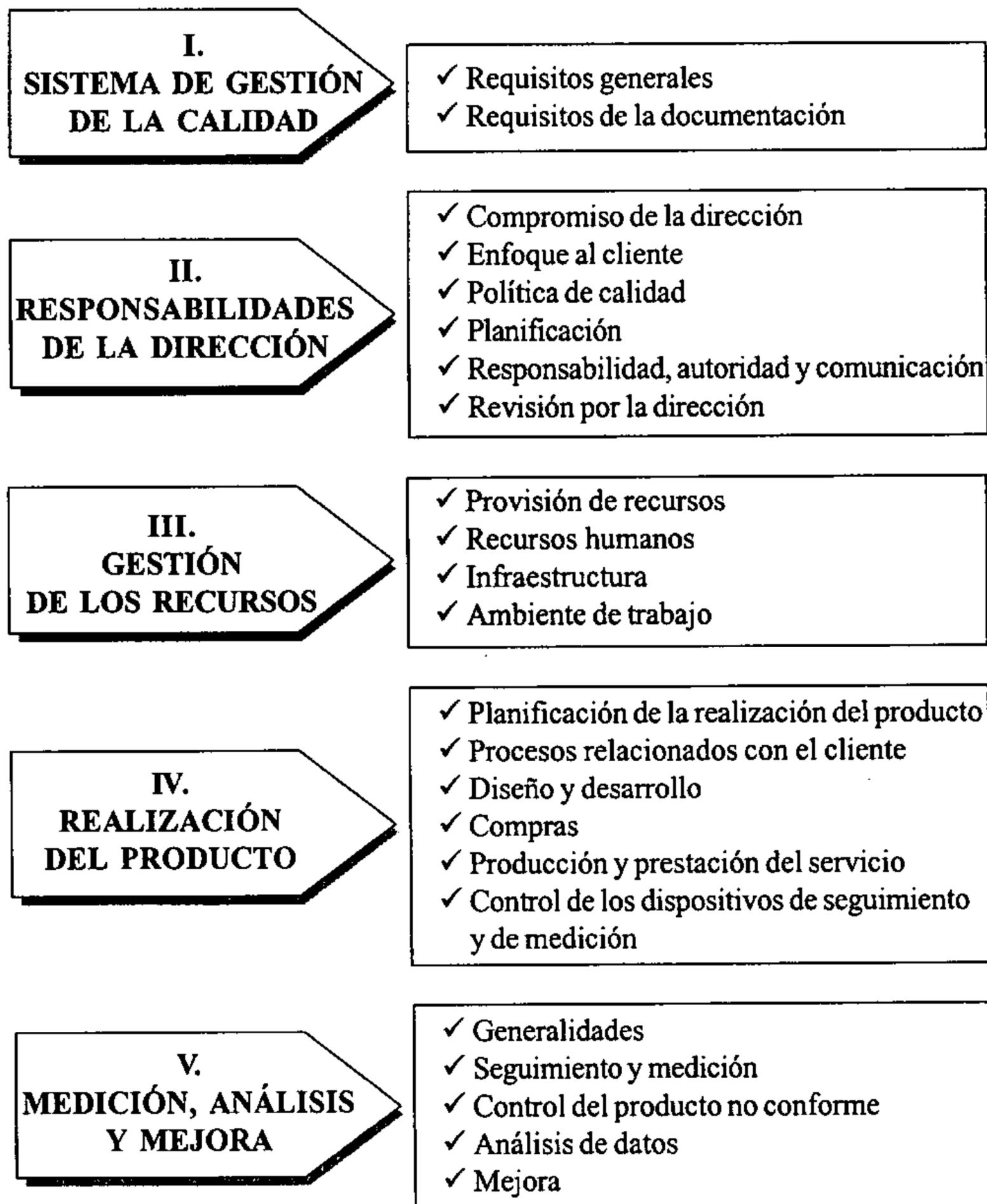
La biblioteca, como parte de la Caja, se sumó al proceso de certificación. Quizás como biblioteca pública independiente no hubiera asumido este reto por sí misma, en virtud de que no se tenía una exigencia frontal ni del medio, ni de los usuarios, tampoco la convicción, el dinero y ni siquiera había un ligero conocimiento de sus bondades o dificultades. Por ello el hacer parte de una empresa es una variante importante a tener en cuenta en un proceso de aseguramiento de la calidad. En esto no se puede ser ingenuo y mal se haría en no advertirlo. Se debe tener en cuenta que las bibliotecas apenas empiezan a competir en el medio, por el contrario, las empresas tienen más tradición y grandes exigencias para sostenerse en este, y para ello suelen contar con una gran infraestructura administrativa, comunicativa y financiera para lograrlo.

La búsqueda de la certificación se hizo bajo la norma ISO 9002 de 1994, compuesta por 20 elementos. En la actualidad se está trabajando en el proceso de transición a la versión 2000 de la norma, para obtener la certificación con ésta versión

Para dar cumplimiento a los elementos de la Norma que se presentan a continuación, una de las primeras actividades que se definieron en todas las áreas de la Caja fueron las interrelaciones entre los servicios y las áreas de apoyo, tales como contabilidad, compras, comunicaciones, jurídica, etc., de esta manera, se buscaba garantizar que el proceso de concepción, planificación, desarrollo, control y evaluación, fuera integrado y compartido por toda la Caja. La interrelación es la participación formal en un grupo de trabajo de más de un cargo responsable de una actividad con el propósito de dirigir, ejecutar o verificar el trabajo que afecta la calidad del servicio o el cumplimiento de metas.

APLICACIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL SISTEMA EN EL DEPARTAMENTO DE CULTURA Y BIBLIOTECAS

La versión 2000 de la Norma hace énfasis en los procesos y en la satisfacción del cliente o los usuarios en cada uno de los servicios que se brindan. La norma se agrupa en los siguientes procesos:



Para mostrar en la práctica como vivió y aplicó el Departamento de Cultura y Bibliotecas cada uno de los requisitos establecidos en la Norma, a continuación se muestra como se adaptaron cada uno de ellos a los servicios bibliotecarios.

I. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

| Elementos de la Norma | Aplicación en el sistema de calidad del Departamento de Cultura y Bibliotecas |
|---|--|
| <p style="text-align: center;">1.1</p> <p><i>Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos generales</i></p> | <p>Uno de los componentes fundamentales del sistema de calidad es la presentación por escrito de todos los procesos o actividades que se realizan para prestar los servicios. Esto se conoce como Documentación.</p> <p>En este sentido el Departamento de Cultura y Bibliotecas cuenta con documentos propios y con documentos producidos por otras áreas de gestión y apoyo de la Caja que aplican directa o indirectamente, entre tantos otros podemos citar los procesos relacionados con:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Gestión humana ■ Gestión financiera ■ Gestión ventas y mercadeo ■ Gestión de tecnología ■ Gestión de calidad ■ Gestión de recursos físicos ■ Gestión de compras ■ Gestión de jurídica <p>Los documentos de toda la Caja están representados en una estructura piramidal y abarca los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Manual de Gestión de la Calidad ■ Protocolos ■ Procedimientos ■ Instructivos ■ Registros ■ Fichas técnicas ■ Documentos específicos |

| Elementos de la Norma | Aplicación en el sistema de calidad del Departamento de Cultura y Bibliotecas |
|---|--|
| <p>1.2</p> <p><i>Control documentos y datos</i></p> | <p>Con este elemento se busca garantizar la distribución y el uso de documentos en sus versiones vigentes y evitar información obsoleta. Por tanto, todos los documentos del sistema de calidad que contienen la información necesaria para la prestación de los servicios, son identificados mediante un código y una <i>versión</i>.</p> <p>La documentación se tiene sistematizada en un aplicativo denominado Quality 9000 y se tienen establecidos niveles de responsabilidad en la elaboración, revisión y aprobación de los documentos. Por consiguiente, no todas las personas en todos los niveles pueden tener acceso a la misma información.</p> |
| <p>1.3</p> <p><i>Control de registros</i></p> | <p>Cada biblioteca y coordinación posee un sistema para controlar qué registros de los formatos tiene y dónde están guardados. Este sistema se denomina <i>Control de Registros del Área</i>.</p> <p>En este elemento se define cuáles registros conserva el Coordinador bajo su responsabilidad; cómo los almacena y cómo los controla para que sean consultados con facilidad; los tiempos de retención, el medio en el cual se conservan (físico o electrónico), que otro personal tiene acceso, y el método de descarte o disposición.</p> <p>Los registros se conservan en archivadores debidamente marcados en cada uno de los puestos de trabajo y en las coordinaciones.</p> |

II. RESPONSABILIDADES DE LA DIRECCIÓN

| Elementos de la Norma | Aplicación en el sistema de calidad del Departamento de Cultura y Bibliotecas |
|--|--|
| <p>2.1</p> <p><i>Responsabilidad de la dirección</i></p> | <p>Para cumplir con el primer elemento de la Norma, la Caja definió para toda la institución unos Objetivos Corporativos, y una Política de Calidad, en la cual se expresa el compromiso de la institución con los usuarios, el uso de los recursos, la información y el deseo de lo que se quiere ser y proyectar en la sociedad. Igualmente se nombró a la Jefe del Departamento de Aseguramiento de la Calidad como la Representante de la Dirección del Sistema de Calidad.</p> |

| Elementos de la Norma | Aplicación en el sistema de calidad del Departamento de Cultura y Bibliotecas |
|--|--|
| <p style="text-align: center;">2.1</p> <p><i>Responsabilidad de la dirección</i></p> | <p>Tareas específicas del Departamento de Cultura y Bibliotecas:</p> <p>Después de ajustar y actualizar la estructura organizacional, se definieron los niveles de responsabilidad y autoridad en cada una de las actividades de los procedimientos.</p> <p>Se realizó la planificación de los servicios a partir de definir los requisitos, es decir, todos los componentes de los servicios que el Departamento de cultura y Bibliotecas se compromete a cumplir. De cada uno de los servicios se elaboró un documento, denominado Protocolo, el cual consta de los siguientes componentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Justificación ■ Objetivos ■ Requisitos legales ■ Recursos ■ Metodología ■ Medios de divulgación ■ Tarifas ■ Costos ■ Pólizas de seguros <p>En total el Departamento de Cultura y Bibliotecas definió 23 protocolos, divididos en sus cuatro grandes áreas de trabajo: consulta e información, circulación del libro, formación de públicos y programas de animación cultural y animación a la lectura.</p> <p>Otro componente de este elemento son las comunicaciones internas, con las cuales se busca, mediante medios oficiales, informar a todos los empleados de las decisiones de la organización:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Comunicado interno Entre Nos ■ Comflechazos ■ Evento lúdico COMFENALCO Somos Todos ■ Intranet ■ Grupos primarios |

III. GESTIÓN DE LOS RECURSOS:

| Elementos de la Norma | Aplicación en el sistema de calidad del Departamento de Cultura y Bibliotecas |
|---|--|
| <p data-bbox="416 1092 482 1138">3.1</p> <p data-bbox="363 1214 535 1315"><i>Recurso humano</i></p> | <p data-bbox="662 604 1772 1168">Este ha sido uno de los elementos fundamentales en el proceso de calidad para el Departamento de Cultura y Bibliotecas. Con este procedimiento se busca asegurar que cada una de las personas vinculadas laboralmente cumplan con el perfil propio del cargo, en el cual se tienen especificadas las competencias de la persona: educación, formación, habilidades y experiencia. De igual manera se busca que el empleado reciba, de manera previa al inicio de sus labores, el entrenamiento básico adecuado y la calificación que garantice el desempeño idóneo en el cargo.</p> <p data-bbox="662 1205 1772 1480">El plan de entrenamiento contempla básicamente: la inducción en la cultura organizacional; la filosofía de los servicios bibliotecarios; el entrenamiento específico en el puesto de trabajo, el entrenamiento en el sistema de aseguramiento de la calidad y el desarrollo de las competencias organizacionales.</p> <p data-bbox="662 1516 1772 1907">Para mantener un ambiente de trabajo acorde con los objetivos de la institución se realizan diferentes actividades desde el Área de Gestión Humana y especialmente en cuanto a la salud ocupacional: medición de clima organizacional y sus respectivos planes de acción para mejorar las debilidades detectadas; panorama de riesgos; planes de prevención de enfermedades laborales y actividades de bienestar laboral.</p> |

IV. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO

| Elementos de la Norma | Aplicación en el sistema de calidad del Departamento de Cultura y Bibliotecas |
|---|--|
| <p data-bbox="416 2325 482 2371">4.1</p> <p data-bbox="277 2447 629 2667"><i>Procesos relacionados con el cliente: venta del servicio</i></p> | <p data-bbox="662 2325 1772 2658">Un contrato es un compromiso entre dos partes. En el sistema de gestión de la calidad, el Departamento de Cultura y Bibliotecas asume unos compromisos y realiza unas promesas a sus usuarios en la prestación de cada uno de los 23 servicios, y, a su vez, el usuario adquiere unos derechos y unos deberes al hacer uso de ellos.</p> |

| Elementos de la Norma | Aplicación en el sistema de calidad del Departamento de Cultura y Bibliotecas |
|---|--|
| <p>4.1</p> <p><i>Procesos relacionados con el cliente: venta del servicio</i></p> | <p>En la elaboración de estos contratos se detectó que había algunos en los cuales el usuario intervenía y había otros en los cuales la biblioteca sólo hacía la oferta y el usuario no entraba directamente en la negociación.</p> <p>Por tanto los contratos se dividieron en dos grandes grupos: aquellos en que el usuario no interviene y aquellos en los que el usuario toma parte.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Contratos donde el usuario interviene: En este tipo de contratos, el usuario puede expresar su deseo o necesidad. Por ejemplo en el servicio de Seminario Taller de Promoción de Lectura, el funcionario de la biblioteca define conjuntamente con el usuario la fecha, horas, equipos requeridos, número de asistentes, lugar, etc. ■ Contratos donde el usuario no interviene: En esta modalidad de contratos se agrupan aquellos donde la biblioteca ha predefinido los deberes y derechos de ambas partes. Ejemplos de este tipo de contrato son el reglamento de préstamo de material bibliográfico o la agenda cultural para los eventos académicos y culturales. Los funcionarios de la biblioteca no se sientan a concertar con los usuarios qué quieren y cómo lo quieren. Se hace una oferta y el usuario la toma o la deja. <p>Los tipos de contratos que el Departamento de Cultura y Bibliotecas posee, son tan diversos como la variedad de servicios que ofrece. Entre los contratos se tienen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Reglamentos ■ Formularios de inscripción ■ Agenda Cultural ■ Convocatorias de concursos ■ Carta de compromiso ■ Contrato de comodato ■ Orden de servicios ■ Cotizaciones <p>Otro componente que se trabajó en este elemento fue el proceso a seguir para la creación de nuevos servicios. En este sentido el Departamento de Cultura y Bibliotecas debe</p> |

| Elementos de la Norma | Aplicación en el sistema de calidad del Departamento de Cultura y Bibliotecas |
|---|---|
| <p style="text-align: center;">4.1</p> <p style="text-align: center;"><i>Procesos relacionados con el cliente: venta del servicio</i></p> | <p>convocar el comité de diseño compuesto por un grupo de personas de diferentes áreas (mercadeo, sistemas, costos, comunicaciones) que apoyan logísticas y técnicamente al Departamento para la concepción y gestión de una nueva idea. Si ésta es aprobada se elabora un nuevo protocolo.</p> <p>La comunicación con los usuarios se hace utilizando diferentes medios como:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Línea atenta 9800 ■ Servicio de posventa ■ Centro Único de Cotizaciones ■ Revista Avances <p>Con este elemento se busca garantizar que la compra de los bienes y los servicios que se requieren para el funcionamiento de todos los programas de la Caja, se hagan con base en las especificaciones que se establecieron en cada uno de los Protocolos cuando se trata de servicios, y fichas técnicas para los bienes e insumos.</p> |
| <p style="text-align: center;">4.2</p> <p style="text-align: center;"><i>Compras</i></p> | <p>Para el caso de bienes e insumos se identificaron una serie de <i>Artículos Críticos</i>, es decir aquellos que tienen un impacto directo en la calidad del servicio.</p> <p>El Departamento de Cultura y Bibliotecas tiene definidos como artículos críticos los materiales bibliográficos (exceptuando las revistas y periódicos) y el carné de código de barras.</p> <p>Este elemento de la Norma cubre además a <i>los proveedores</i>, definidos como la persona natural o jurídica que suministra un producto o servicio.</p> <p>El Departamento de Cultura y Bibliotecas cuenta con diferentes proveedores, tanto permanentes como ocasionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Librerías, distribuidores de libros y editoriales (35) ■ Encuadernadores (8) ■ Proveedor de Software OLIB ■ Empresa de Fotocopiado ■ Promotores de lectura ■ Talleristas ■ Curadores |

| Elementos de la Norma | Aplicación en el sistema de calidad del Departamento de Cultura y Bibliotecas |
|--|---|
| <p>4.2</p> <p><i>Compras</i></p> | <p>Todos los proveedores permanentes deben cumplir con una serie de requisitos para ser evaluados y seleccionados. Luego se materializa el contrato mediante una <i>Orden de Compra de Servicios</i>, y periódicamente se realiza con ellos un seguimiento al cumplimiento de las condiciones del contrato.</p> |
| <p><i>Verificación del producto comprado</i></p> | <p>El Departamento de Cultura y Bibliotecas tiene autonomía en la selección de los materiales, del material bibliográfico, en las compras y en la elección de proveedores, y tiene una interrelación directa con el comité de compras de la Caja liderado por el Jefe del Departamento de Compras, ya que la elaboración de la orden de compras y el pago de materiales lo hace directamente esta área.</p> <p>Se desarrollaron además algunos instructivos que orientan sobre compras alternativas como vendedores no registrados, tarjeta de crédito, ferias del libro, etc.</p> <p>La coordinación de procesos Técnicos del Departamento de Cultura y Bibliotecas verifica que los libros y materiales audiovisuales adquiridos cumplan con los requisitos establecidos en las fichas técnicas. Igualmente en las bibliotecas se constatan las especificaciones de los carnés de códigos de barras procesados para los usuarios.</p> <p>Cuando en el servicio interviene un proveedor o un tercero en nombre del Departamento de Cultura y Bibliotecas, en la <i>Orden de Compra de Servicios</i>, se definen las condiciones que se deben cumplir con base en el protocolo. Usualmente se aplica con los proveedores de charlas, conferencias, talleristas, grupos artísticos, etc. que participan en los eventos culturales y académicos.</p> <p>A los servicios ofrecidos por medio de los proveedores se les hace una verificación o control, antes, durante y después de la prestación.</p> |
| <p>4.3</p> <p><i>Propiedad del cliente</i></p> | <p>El Departamento de Cultura y Bibliotecas estipula que son propiedad del cliente, los materiales y las obras para exposiciones y concursos, como fotografías, videos, pinturas, etc. entregadas por los propietarios.</p> |

| Elementos de la Norma | Aplicación en el sistema de calidad del Departamento de Cultura y Bibliotecas |
|--|---|
| <p>4.3</p> <p><i>Propiedad del cliente</i></p> | <p>El Departamento de Cultura y Bibliotecas debe garantizar que sean registrados, verificados (su estado físico), almacenados, conservados y retomados bajo control mientras estén a su cargo.</p> |
| <p>4.4</p> <p><i>Identificación y trazabilidad</i></p> | <p>Con el fin de poder reconstruir, cuando se haga necesario o se requiera, el historial de un servicio, el sistema de calidad exige que se cuente con una forma de identificar, rastrear y asociar personas, materiales, equipos, fechas de envío y recibo de materiales, y en general los procesos que están incorporados en la prestación del servicio. Dos ejemplos para ilustrar este elemento son:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ En el servicio de préstamo, cuando se registra un nuevo usuario, en la base de datos de préstamo se consigna todos los datos que identifican al lector. Cuando este usuario hace uso del servicio, todas las transacciones de préstamo, devolución, reservas y renovaciones, quedan guardadas en un historial. Recurriendo a la base de datos, posteriormente se pueden verificar datos como la vigencia del registro del lector; la cantidad de material que debe a la biblioteca o está vencido; las ocasiones en que ha realizado el préstamo de un material concreto, entre otras ■ En otro servicio como el Seminario Taller para Educadores, los funcionarios se deben apoyar en registros tales como: planillas de inscripción, asistencia, certificados, contratos, etc. para poder responder a revisiones, evaluaciones, rendición de informes, corrección de errores o acciones de resarcimiento. |
| <p>4.5</p> <p><i>Control de dispositivos de seguimiento y medición (Calibración)</i></p> | <p>Este elemento no se desarrolla en el Departamento de Cultura y Bibliotecas porque en los servicios no se requiere la utilización de equipos de precisión. Lo que se tiene es un plan de mantenimiento preventivo de los equipos.</p> |

| Elementos de la Norma | Aplicación en el sistema de calidad del Departamento de Cultura y Bibliotecas |
|---|--|
| <p style="text-align: center;">4.6</p> <p><i>Preservación del producto</i></p> | <p>Este elemento lo aplica principalmente la Coordinación de Procesos Técnicos para el manejo de los materiales de lectura adquiridos y la Coordinación de Fomento y Divulgación Cultural para las obras de arte, material de exposiciones y concursos.</p> <p>En todos los casos se debe controlar:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Preservación: <ul style="list-style-type: none"> Control de humedad Condiciones ambientales ■ Embalaje: <ul style="list-style-type: none"> Reempaque para las obras de las exposiciones ■ Entrega: <ul style="list-style-type: none"> Durante el traslado de los materiales bibliográficos o las obras de arte. |
| <p style="text-align: center;">4.7</p> <p><i>Control de producción y prestación del servicio</i></p> | <p>Este elemento pretende garantizar que la prestación de los servicios del Departamento de Cultura y Bibliotecas, se desarrolle en condiciones controladas antes, durante y después del servicio, y así evitar al máximo los equívocos e inconsistencias y cumplir con los requisitos que se establecieron en los Protocolos.</p> <p>El control del proceso incluye tres pasos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Planificación de los procesos de prestación de los servicios 2. Activación del Servicio 3. Prestación del Servicio <p>Para la planificación se toman como base insumos fundamentales como los resultados obtenidos en las investigaciones de necesidades y expectativas de los usuarios, los datos estadísticos de utilización de los servicios, la medición de satisfacción, los recursos establecidos en los protocolos, el presupuesto asignado y los compromisos adquiridos con los usuarios en los contratos.</p> <p>Los resultados de la planeación ayudan a definir las necesidades de personal, los proveedores, los equipos, materiales e insumos, las instalaciones y la divulgación necesaria para cada servicio.</p> |

| Elementos de la Norma | Aplicación en el sistema de calidad del Departamento de Cultura y Bibliotecas |
|--|--|
| <p>4.7</p> <p><i>Control de producción y prestación del servicio</i></p> | <p>Luego de la planificación se continúa con la activación del servicio. En el Departamento de Cultura y Bibliotecas, se entiende como activación del servicio el momento en que el usuario empieza o se dispone a hacer uso de él; estos momentos son diferentes en cada servicio. Los servicios se pueden activar con el sólo ingreso a la biblioteca, con una llamada telefónica, con una inscripción, con el registro del usuario en la base de datos, etc.</p> <p>El tercer y último paso es la prestación, la cual está relacionada estrechamente con el procedimiento que es una descripción paso a paso, detallada y pormenorizada de las actividades que hacen parte del servicio. Para la elaboración de estos se contó con la participación de todos los empleados de la biblioteca, ya que ellos eran quienes conocían al detalle lo que hacían.</p> <p>Se elaboraron también planes de contingencia para prevenir la interrupción y garantizar la continuidad de los servicios, entre estos uno de los más importantes para el Departamento de Cultura y Bibliotecas es el de circulación y préstamo, con el cual todas las sedes de las bibliotecas están preparadas para responder manualmente en caso de que se presente cualquier falla en el sistema automatizado de préstamo.</p> <p>Las áreas de apoyo desarrollaron procedimientos fundamentales para garantizar el éxito de la prestación del servicio de la biblioteca, éstos, como se mencionó anteriormente, pueden ser consultados en el aplicativo Quality. Algunos de ellos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Condiciones de salud ocupacional y panorama de riesgos ■ Proceso de selección y desvinculación del personal ■ Mantenimiento preventivo y correctivo para los equipos informáticos y telemáticos, equipos audiovisuales e instalaciones físicas ■ Proceso de facturación, cobro y pago a proveedores ■ Atención y servicio posventa ■ Medición de satisfacción ■ Atención de reclamos de los clientes ■ Planes de contingencia para sistemas de información, la red eléctrica y telefónica. |

| Elementos de la Norma | Aplicación en el sistema de calidad del Departamento de Cultura y Bibliotecas |
|---|--|
| <p style="text-align: center;">4.7</p> <p><i>Control de producción y prestación del servicio</i></p> | <p>En este proceso igualmente se realizan actividades de inspección y ensayo con las cuales se busca garantizar el buen estado de los equipos, software, hardware, materiales, insumos y servicios que afectan de manera directa y sustancial a los usuarios.</p> <p>En este sentido, se consideró pertinente pensar que las bibliotecas deberían contar con un sistema que les permitiera garantizar el buen estado de todos los materiales bibliográficos que usan los lectores. Dicha tarea es casi imposible de realizar, por la cantidad de materiales, diversidad de formatos y niveles de uso y abuso de las colecciones, por lo que se reemplazó por un plan de mantenimiento y encuadernación de materiales bibliográficos.</p> <p>Se hace además inspección y ensayo de las materiales divulgativos y publicaciones como libros, guías, catálogos que produce y distribuye el Departamento de Cultura y Bibliotecas y que son elaborados por proveedores externos.</p> <p>También este elemento se aplica para la inspección de servicios personales contratados como conferencistas, talleristas, etc. Cuando el desempeño no ha sido el esperado, se deja constancia en un registro denominado Orden de Compra de Servicios.</p> |

V. MEDICIÓN. ANÁLISIS Y MEJORA:

| Elementos de la Norma | Aplicación en el sistema de calidad del Departamento de Cultura y Bibliotecas |
|--|--|
| <p style="text-align: center;">5.1</p> <p><i>Acciones preventivas y correctivas</i></p> | <p>Las acciones preventivas se tienen definidas como los potenciales incumplimientos y las acciones correctivas como los incumplimientos reales.</p> <p>El incumplimiento puede darse por: la norma ISO, contrato con el cliente, políticas, objetivos y procedimientos de la institución o requisitos de ley.</p> |

| Elementos de la Norma | Aplicación en el sistema de calidad del Departamento de Cultura y Bibliotecas |
|--|--|
| <p style="text-align: center;">5.1</p> <p style="text-align: center;"><i>Acciones preventivas y correctivas</i></p> | <p>La biblioteca no cumple una de los elementos de la norma cuando, por ejemplo, no tiene el plan de entrenamiento para sus empleados; en el contrato, cuando no se cumple con la fecha de envío de una caja viajera, o en el procedimiento, cuando no se cumple con el tiempo de espera de los usuarios para ser atendidos En estos casos se genera una acción correctiva.</p> <p>Las acciones preventivas o correctivas pueden ser detectadas mediante:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Las quejas y reclamos de los usuarios ■ Evaluaciones de satisfacción ■ Auditorías internas de calidad, hechas por otros empleados y que son auditores internos de calidad de Comfenalco ■ Acciones de auto control, hechas por personal de la misma biblioteca <p>En todos los casos los coordinadores de los servicios bibliotecarios deben analizar la causa y elaborar un plan de acción que erradique el problema y la Jefatura del Departamento de Cultura y Bibliotecas es responsable de verificar el cumplimiento efectivo de estos planes de acción y reportar periódicamente a la dirección el número de acciones preventivas y acciones correctivas que resulten en el área.</p> |
| <p style="text-align: center;">5.2</p> <p style="text-align: center;"><i>Auditoría interna</i></p> | <p>Permanentemente las diferentes áreas del Departamento de Cultura y Bibliotecas, son auditadas por los auditores internos de calidad.</p> <p>Los auditores internos de calidad son entrenados y calificados para la labor y permanentemente están siendo evaluadas sus competencias.</p> <p>Estas auditorías tienen como objetivo verificar las evidencias que muestran el cumplimiento y la efectividad de todos los elementos del sistema. Las auditorías son una oportunidad para mejorar e inducir las acciones preventivas y correctivas que se consideren necesarias.</p> |

| Elementos de la Norma | Aplicación en el sistema de calidad del Departamento de Cultura y Bibliotecas |
|--|--|
| <p>5.3</p> <p><i>Análisis de datos</i></p> | <p>Con la toma de estadísticas se tiene como objetivo contar con herramientas que permitan controlar los procesos para sustentar la toma de decisiones sobre la orientación y desarrollo de los servicios.</p> <p>En cada procedimiento, se define para cada servicio el indicador, el origen de los datos, las técnicas estadísticas utilizadas, la frecuencia y el responsable de la medición.</p> <p>A partir de los resultados mostrados en los indicadores, cada área del Departamento de Cultura y Bibliotecas debe elaborar un plan de acción que garantice el mantenimiento o la mejora de los resultados.</p> |
| <p>5.4</p> <p><i>Control de producto no conforme</i></p> | <p>El producto no conforme es aquel que no está cumpliendo con lo que la biblioteca diseñó en el protocolo de prestación del servicio y es detectado internamente. Ejemplo: Cuando un empleado detecta que no se respetó la reserva de material de un lector. En estos casos se debe proceder a registrar ese producto no conforme y a elaborar un plan de acción para que esto no vuelva a ocurrir.</p> |

EL SISTEMA DE CALIDAD EN LA BALANZA

Exponer los principales logros del sistema de calidad del Departamento de Cultura y Bibliotecas, no deja de ser una forma de devolverse en el tiempo para hacerse la pregunta sobre lo que se era antes y lo que se es ahora; para determinar los impactos que se han tenido no sólo en los servicios, en los programas, y en la respuesta de los usuarios, sino además, en las formas de entender y actuar de todo el personal, quien es el que finalmente hace que el sistema se aplique y esté en constante movimiento. De igual manera, es fundamental pensar en el camino recorrido que en sus momentos fue arduo, tenso, fatigoso y hasta desconsolador; porque incorporar un sistema de calidad, cualquiera que sea, requiere algunos cambios de mentalidad, esfuerzos extras, nuevas verdades a partir de aquellas que se creían verdad y sentir la necesidad de cambiar cuando se tiene la certeza de que las cosas no se estaban haciendo mal.

Pero lo cierto de todo, es que se considera que ha sido una experiencia enriquecedora que ha brindado otras maneras de abordar la planeación, prestación y estructura general de los servicios y programas; aunque se siga pensando que también es necesario no dejar perder la espontaneidad, la improvisación, los sueños e imaginarios que han sido los impulsores para tener lo que hoy el Departamento de Cultura y Bibliotecas de COMFENALCO le ofrece a la sociedad en general.

PRINCIPALES LOGROS OBTENIDOS CON EL SISTEMA DE CALIDAD

.....

• **La documentación:**

En primer lugar, un logro fundamental ha sido contar con la posibilidad de organizar el pensamiento, el conocimiento y el actuar en la palabra escrita, recurriendo a los documentos básicos que establece la Norma como los procedimientos, los instructivos y el manual de calidad y otros más que han surgido por la naturaleza misma de la organización, como ya lo he expuesto anteriormente.

Lo anterior no quiere decir que se careciera de documentación escrita de las acciones que se realizaban, por el contrario, el área de la bibliotecología ha tenido la característica de contar con manuales para muchos de sus procesos y el Departamento de Cultura y Bibliotecas no era ajeno a esto. Pero es realmente con el sistema de calidad que se retoman todos los servicios y programas, para reflexionar en las razones y objetivos que se habían tenido para ofrecerlos a la comunidad; los diferentes recursos que se requerían para su prestación; los niveles de responsabilidades e interacciones, tanto dentro del Departamento como con las otras áreas de la organización, entre otros, y dejarlos consignados en unos documentos.

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, documentada y sistematizada.

• **La continuidad y unificación de criterios**

De igual manera, para llegar a contar con la documentación, fue necesario hacer puestas en común de las diferentes maneras de proceder y concebir el servicio en todos los niveles, desde la jefatura hasta el personal operativo, para llegar así a unos consensos que permitieran la continuidad y unidad en el hacer.

De hecho, un sistema de calidad reúne las mismas características de cualquier otro sistema: el total es la suma de las partes; o dicho de otra manera, las partes

son el todo; y la unificación de los criterios ha permitido mostrar los servicios siempre de la misma manera ya sea en la biblioteca central o en una sucursal, y garantizar que los servicios no se van a dejar de prestar o se van a ofrecer de manera distinta si se presentan cambios o ausencias en los funcionarios.

• Las relaciones con el usuario

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 en que ahora su participación en la manera de concebir, prestar y reformular el servicio es mucho más activa y permanente. Esto se ha logrado gracias a las siguientes estrategias:

Los contratos: que le clarifican a los usuarios y a la biblioteca las condiciones, los derechos y los deberes que asumen ambas partes en cada servicio. Con los contratos se logra delimitar el alcance del servicio y ser más conscientes de los incumplimientos.

La medición de satisfacción: Esta se realiza mensualmente y como resultado de ella se proponen acciones a corto, mediano o largo plazo.

Las quejas y reclamos: se generan cuando hay un incumplimiento en lo pactado en el contrato. Existe un procedimiento formalizado y un aplicativo llamado *Contacto* que permite registrar, dar respuesta y hacerle seguimiento a las quejas y reclamos de la biblioteca y de toda la Caja.

Las 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 del área o ampliar su deseo frente al servicio.

Los resarcimientos: Cuando en los servicios se han tenido incumplimientos en la prestación, se cuenta con diferentes resarcimientos, como una manera de generar confianza en el usuario con el servicio y disposición por parte de la biblioteca para reconocer faltas.

Las investigaciones de necesidades y expectativas: La Caja realiza investigaciones dirigidas a conocer los deseos de los usuarios frente a los servicios bibliotecarios, estos han permitido la implantación de nuevos servicios como por ejemplo el de entrega y recolección a domicilio el año pasado.

- **El entrenamiento del personal**

El entrenamiento, tanto del personal nuevo que ha ingresado desde que se inició el proceso, como el recibido por el personal que ya venía laborando en la institución, ha sido fundamental para lograr un equilibrio entre el conocimiento, la experiencia y los requerimientos de los servicios.

Antes de contar con el sistema de calidad no existía un plan coherente de entrenamiento para cada uno de los cargos del Departamento de Cultura y Bibliotecas, lo que se hacía era más desde la emotividad y la disponibilidad de tiempo, y no desde una acción estructurada y controlada. Igualmente la intención se podía perder con facilidad por la presión de contar con una persona atendiendo el puesto de trabajo. No es que ahora no tengamos esta misma presión, creo que ahora es más fuerte, pero la necesidad no hace descuidar lo fundamental.

- **El mejoramiento continuo (indicadores de gestión de calidad)**

La mayoría de las bibliotecas establece anualmente metas concretas y cuantificables para algunos de sus servicios, desarrolla indicadores de gestión y plantea objetivos, etc. El Departamento de Cultura y Bibliotecas también lo hacía. La diferencia es que ahora, con el sistema de calidad, las metas se monitorean trimestral, semestral y anualmente y se establecen planes de acción para corregir o ajustar las actividades que permitan cumplir con lo propuesto. En el caso de no cumplimiento se debe presentar el análisis de causas, revisar los planes operativos, redefinir presupuestos y realizar sondeos e investigaciones.

- **La relación con los proveedores**

Aunque los proveedores en su mayoría siguen siendo los mismos, pues desde siempre se han comprado o reparado libros, se han contratado personas especialistas en diferentes temas de la lectura y la cultura para los eventos; ahora existe un mayor compromiso de su parte para responder a los nuevos requerimientos del Departamento, no sólo porque conocen que se tiene un sistema de calidad certificado, sino porque perciben que hacen parte de la eficiencia que se pretende tener y por la dinámica del medio que cada día les exige estar más acordes con las nuevas tendencias. Se ha iniciado también en ellos la cultura de la calidad del servicio.

- **La integración con las áreas de apoyo de COMFENALCO**

Para cualquier institución que haga parte de otra mayor, como es común en las bibliotecas, ya sean universitarias, públicas, especializadas o escolares; la claridad en las interrelaciones con otras dependencias de la institución madre es un requisito

a cumplir porque los procesos mismos requieren que su participación sea activa, con unos niveles de compromisos y responsabilidades definidos..

El proceso de calidad , no sólo generó un conocimiento mayor de lo que hacían las demás áreas y por qué lo hacían, sino que además propició la integración, la cooperación y la solidaridad entre departamentos y coordinaciones, que anteriormente tenían una relación distante.

DIFICULTADES CON EL SISTEMA DE CALIDAD

.....

• La cantidad de documentación

Puede parecer paradójico que se señale ahora la documentación como una dificultad para el sistema de calidad, cuando antes se planteó como un logro. Pero también es necesario reconocer que la emotividad misma y el deseo de ver por escrito todo lo que se hacía, llevó a elaborar protocolos y procedimientos para algunos servicios que no son permanentes, o que podrían haber sido fusionados en un solo documento, o que simplemente con un instructivo se hubiese logrado el propósito de la unidad de acción en todas las sedes.

Igualmente y como resultado del número de procedimientos, se maneja un promedio de cuatro registros por cada servicio, que sumados todos, han generado saturación y cansancio por el diligenciamiento, el almacenamiento, el control de la vigencia y el doble esfuerzo del personal por estar asimilando los cambios constantes.

Ahora que se es más consciente de todo el sistema y lo que realmente se requiere para cumplir con los requisitos de la Norma, los objetivos del Departamento de Cultura y Bibliotecas y las especificaciones del servicio, se está en una etapa de revisión y redefinición de toda la documentación, para lograr que sea más «liviana» para todos los responsables directos e indirectos.

• La creatividad e innovación

La Norma ISO fue concebida para las empresas de producción y aunque ha evolucionado para que también responda al campo de los servicios, continúa teniendo requerimientos difíciles de interpretar y aplicar en un área social como la biblioteca, porque, finalmente, la labor es con seres humanos, desde seres humanos, y en muchas ocasiones asalta el temor de estar haciendo algo por fuera del sistema, y por lo tanto tener “castigos” o “tutelas” por las desobediencias ante lo que incluso ya se tiene establecido. En este mismo sentido, en diversos momentos, se ha tenido el sentimiento de ver que el sistema coarta 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 los documentos por los niveles jerárquicos que se tienen establecidos para elaboración, revisión y aprobación.

- **La incorporación del sistema a la vida diaria del servicio y a la administración**

Sin lugar a dudas el sistema de calidad tiene requerimientos impostergables, ineludibles y que no se pueden delegar con facilidad, esto hace que se requiera de otras formas de abordar el trabajo desde lo más básico hasta lo más decisivo en el servicio, la administración y la gestión. Muchas veces los requerimientos externos, los nuevos compromisos que no están planeados y la variación en los procesos requieren de unas respuestas más inmediatas, lo que ocasiona en algunos momentos se sienta que el sistema de calidad es una cosa y el día a día es otra.

- **Los diferentes ritmos y concepciones de las personas**

La riqueza de una institución en muchos casos puede estar marcada por la pluralidad de pensamientos y conocimientos, por los diferentes ritmos para abordar los procesos y las concepciones frente a la vida y los servicios. No se plantea que un sistema de calidad no lo permita, claro que sí, pero indudablemente exige mayor capacidad de cohesión de los grupos, respeto por las diferencias, y capacidad de los individuos para entender las nuevas dinámicas de la institución y así liberar las resistencias y barreras que se suelen anteponer.

- **Los tipos de servicios**

Incorporar una norma de calidad en servicios como el préstamo, o en áreas como los procesos técnicos, resultó menos difícil, al fin y al cabo han sido más normalizados o estandarizados, y han estado presentes de una manera más natural en un servicio bibliotecario. Caso muy contrario en servicios como la promoción y animación a la lectura; eventos académicos o culturales; y hasta el mismo servicio de referencia, donde existe una simultaneidad tal entre el llamado momento de la verdad, la prestación y finalización del servicio, que ha sido muy complejo establecer cuando empieza o termina un momento.

- **No contar con otras experiencias en el medio**

Cuando se inició el proceso de implantación del sistema de calidad, y aún cuando se terminó, aproximadamente 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 surgían el deseo y la necesidad de contar con otras miradas, «con una mano que brindara luces para enfrentar unos caminos que se convertían en sendas llenas de oscuridad».

BIBLIOGRAFÍA

Norma técnica colombiana NTC-ISO 9001: sistemas de gestión de la calidad. Requisitos. Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. Bogotá: ICONTEC, 2000; 28 P.

KLAASSEN, Ute, WIERSNA, Chris. Gestión de la calidad y marketing en las bibliotecas públicas. Barcelona: Fundación Bertelsmann, 1999; p. 41-43.

SENLLE, Andrés, VILAR, Joan. ISO 9000: en empresas de servicio. España: Gestión, 1997; 184 p.

MARINO NAVARRETE, Hernando. Calidad: lecciones aprendidas. Colombia: Alfaomega, 2002; 55 p.