

Experiencias para llevar a la balanza: Sistema de Gestión de la Calidad y Satisfacción de los usuarios del Departamento de Cultura y Bibliotecas de Comfenalco Antioquia

Claudia Giraldo Arredondo



Experiencias para llevar a la balanza:
Sistema de Gestión de la Calidad y
Satisfacción de los usuarios del
Departamento de Cultura y
Bibliotecas de Comfenalco Antioquia



Claudia María Giraldo Arredondo

Experiencias para llevar a la balanza:
Sistema de Gestión de la Calidad y
Satisfacción de los usuarios del
Departamento de Cultura y
Bibliotecas de Comfenalco Antioquia

Departamento de Cultura y Bibliotecas ♦ Fomento de la Lectura♦
Comfenalco Antioquia

027.4 Giraldo Arredondo, Claudia María
G516 Experiencias para llevar a la balanza: Sistema de Gestión de la Calidad y Satisfacción de los usuarios. Departamento de Cultura y Bibliotecas de Comfenalco Antioquia. Claudia María Giraldo Arredondo. Colombia. Comfenalco Antioquia, 2005. 62 p. (Colección Biblioteca Pública Vital, 4).
ISBN 958-97284-7-2

I. BIBLIOTECAS PÚBLICAS - SISTEMA DE CALIDAD
II. BIBLIOTECAS PÚBLICAS - SATISFACCIÓN DE USUARIOS
III. BIBLIOTECAS PÚBLICAS

Comfenalco Antioquia
Departamento de Cultura y Bibliotecas
Colección Biblioteca Pública Vital, 4

© Claudia María Giraldo Arredondo
© Comfenalco Antioquia
Primera edición: Medellín, septiembre/2005
Tiraje: 1.000 ejemplares
ISBN 958-97284-7-2

Material elaborado para la formación de educadores y bibliotecarios. Está permitida la reproducción total o parcial, siempre y cuando se cite la fuente.

Editor académico
Luis Bernardo Yepes Osorio

Diseño de cubierta
Carolina Bernal Camargo

Edición y diagramación
Edilda Muñoz C.

Fondo Editorial Comfenalco Antioquia

Carrera 50 N° 53-43 • Teléfono: 511 21 33 Ext. 137 • Medellín-Colombia
comfenal@supernet.com.co

Impresión

Todográficas Ltda. • 413 32 20 • Cl. 44A 72-41 • Medellín-Colombia
todograficas@epm.net.co

Impreso y hecho en Colombia / Printed and made in Colombia

Contenido

| | |
|--|-----------|
| Modelo de Gestión de la Calidad en bibliotecas: el caso del Departamento de Cultura y Bibliotecas de Comfenalco Antioquia | 9 |
| 1. Sistemas de calidad | 10 |
| 1.1 Tipos de sistemas de calidad..... | 10 |
| 2. ¿Quiénes somos? Antecedentes y estructura de servicios | 12 |
| <i>a. Programas de información y consulta.....</i> | <i>14</i> |
| <i>b. Programas para incrementar la circulación de los materiales de lectura.....</i> | <i>14</i> |
| <i>c. Programas de formación de públicos.....</i> | <i>15</i> |
| <i>d. Programas de animación cultural y animación a la lectura</i> | <i>16</i> |
| 3. Génesis y razones del aseguramiento de la calidad en Comfenalco Antioquia | 16 |
| 4. Aplicación de los elementos de la Norma en el Sistema de Gestión de la Calidad del Departamento de Cultura y Bibliotecas..... | 19 |
| 5. El sistema de calidad en la balanza | 39 |
| 5.1 Principales logros obtenidos con el sistema de calidad..... | 40 |
| 5.1.1. La documentación | 40 |
| 5.1.2. La continuidad y unificación de criterios | 40 |
| 5.1.3. Las relaciones con el usuario | 41 |
| 5.1.4. El entrenamiento del personal | 42 |
| 5.1.5. El mejoramiento continuo (indicadores de gestión de calidad)..... | 43 |
| 5.1.6. La relación con los proveedores..... | 43 |

| | |
|--|-----------|
| 5.1.7. La integración con las áreas de apoyo de Comfenalco. | 43 |
| 5.2. Dificultades con el sistema | 44 |
| 5.2.1. La cantidad de documentación..... | 44 |
| 5.2.2. La creatividad e innovación..... | 45 |
| 5.2.3. La incorporación del sistema a la vida diaria del servicio y a la administración | 45 |
| 5.2.4. Los diferentes ritmos y concepciones de las personas | 45 |
| 5.2.5. Los tipos de servicios..... | 46 |
| 5.2.6. No contar con otras experiencias en el medio | 46 |
| Bibliografía | 47 |
| La satisfacción de los usuarios y el mejoramiento continuo en un sistema bibliotecario | 49 |
| I. El Departamento de Cultura y Bibliotecas de Comfenalco Antioquia..... | 49 |
| II. Los servicios ofrecidos | 50 |
| III. El contrato o venta del servicio | 51 |
| IV. Procedimientos y fuentes para la obtención de información sobre la satisfacción de usuarios | 53 |
| V. El mejoramiento continuo | 59 |

Modelo de Gestión de la Calidad en bibliotecas: el caso del Departamento de Cultura y Bibliotecas de Comfenalco Antioquia

Resumen. Para presentar la experiencia de lo que ha sido la implantación e implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en el Departamento de Cultura y Bibliotecas de Comfenalco Antioquia, bajo la Norma ISO 9001, la ponencia se encuentra dividida en varias partes: para comenzar, se muestra un panorama general sobre los sistemas de calidad más utilizados en el mundo; se continúa con la definición y estructura de la Caja de Compensación Familiar Comfenalco Antioquia, y luego con las diferentes etapas que se llevaron a cabo en el proceso para obtener la certificación de calidad por parte del Instituto Colombiano de Normas Técnicas, Icontec, en el año 2000.

Igualmente se presenta de manera detallada la aplicación de los elementos de la Norma ISO 9001, versión 2000, en las bibliotecas y unas consideraciones finales sobre los aciertos y dificultades en el sistema de gestión de la calidad en la incorporación de la labor bibliotecaria.

1. 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 que nos convoca retomo 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 Tipos de sistemas de calidad

Aunque los primeros sistemas de calidad datan de los años cincuenta, es realmente en 1985 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 reconocidos:

ISO 9004 con los niveles actuales de acreditación ISO 9001, introducidos en Europa en el año 1985. La Norma ISO'(Organización In-

ternacional 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 de 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. ¿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, que es una prestación social que por ley, se debe dar a todos los trabajadores de medianos y menores ingresos en proporción al número de personas a cargo. Las Cajas de Compensación 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 para hacer uso de ellas.

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 seguido las directrices y principios del Manifiesto de la Unesco para Bibliotecas Públicas. A la luz de éste, 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, Paraderos Paralibros Paraparques, bibliotecas concertadas a las cuales se les presta apoyo económico, técnico y asesoría permanente.

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.

Las seis bibliotecas sucursales están ubicadas en diferentes sectores de Medellín y el Área Metropolitana. En el Municipio de Itagüí, está ubicada en un sector donde habitan familias de clase media. En el barrio Belén la biblioteca está en el parque, un sector central, rodeada de comercio y viviendas, cuyas familias son de diferentes clases sociales; este barrio es uno de los más habitados de la ciudad y la biblioteca es la única en su género. En el barrio Castilla, la biblioteca está situada en una zona estigmatizada por la violencia y sus habitantes son de bajos recursos económicos. En el Municipio de Bello, está en la urbanización Villa del Sol, al lado de una escuela y rodeada por un conjunto de casas construidas para familias de clase media baja. En el Barrio San Javier, El Salado, zona marginada y con altos índices de violencia, donde viven parte de los habitantes más pobres de la ciudad, la biblioteca se constituye en el lugar de sueños y esperanzas de muchas personas entre niños y jóvenes que la visitan diariamente. Por último, en otro sector del centro de la ciudad, en el edificio donde funcionan los servicios de educación formal y no formal, se creó una biblioteca para apoyar las actividades académicas del instituto, pero además se ha convertido en el lugar de encuentro de la comunidad educativa.

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 orientar, 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 permiten recolectar, organizar y difundir la información generada por la comuni-

dad, como ingrediente básico para facilitar la participación comunitaria y la identidad cultural.

Coordinación de Procesos Técnicos. Se encarga de la selección, 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 programas y servicios prestados en las distintas sedes, que pueden inscribirse en los siguientes grupos: los programas de información y consulta; los que propenden 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.

a. 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 (SIL), especializado en información de la ciudad donde está ubicada la biblioteca del sistema, el cual recoge, organiza y difunde los servicios existentes en la ciudad en función de la participación ciudadana y organizados en 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 .

b. Programas para incrementar la circulación de los materiales de lectura

En cuanto a los programas que propenden aumentar la circulación de materiales de lectura entre la población, es para la Caja una gran satisfac-

ción contar con más de 75.000 lectores inscritos, es decir carnetizados, en los servicios de préstamo, así como prestar diariamente desde sus distintas sedes más de 1.500 materiales de lectura para llevar a la casa. Por otra parte, la conexión de bibliotecas en red, ha permitido a los lectores acceder mediante el 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 extender el préstamo se han diseñado servicios como Cajas viajeras con materiales de lectura seleccionados para empresas afiliadas y establecimientos educativos; Lecturas a la carta, para hoteles y sitios recreativos y Paraderos Paralibros Paraparques los cuales son unas 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, con la asesoría y el acompañamiento permanente de Comfenalco.

c. 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 sobre 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 la Internet. La biblioteca cuenta además con diferentes

equipos y software para permitir a los limitados visuales, el acceso a la lectura y la información y a los cuales se les brinda previamente capacitación para su uso y manejo.

d. 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. Cabe destacar el diseño de exposiciones y su préstamo a entidades. 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 del país.

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.

3. Génesis y razones del aseguramiento de la calidad en Comfenalco Antioquia

Comfenalco inició en 1997 el proceso de implementación y aseguramiento del sistema de calidad. Se tuvo una etapa inicial de 30 meses, durante los cuales la Caja se preparó con el propósito de demostrar su capacidad para controlar los procesos desde el diseño, hasta la prestación de los servicios. Para ello se contó con el respaldo absoluto de las directivas, y se constituyó un Departamento de Calidad que depende 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 y eficaces. 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 presentan 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, sensibilización y comprensión del proceso para el personal directivo, profesional y de apoyo por medio de diferentes estrategias lúdicas, recreativas y académicas.
- 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 el alcance del sistema.
- Entrenamiento para Jefes y coordinadores y Formación de auditores internos de calidad.
- Documentación
- Implementación
- Monitoreo del sistema
- Auditoria de certificación
- Certificación

El reto asumido fue muy 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 Empresa Promotora de Salud (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 sola, 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 para tener en cuenta en un proceso de Aseguramiento de la gestión de la calidad. En esto no podemos ser ingenuos y mal haríamos no advirtiéndolo, no hay que olvidar que las bibliotecas apenas empiezan a competir en el medio, las empresas por el contrario, tienen más tradición, han tenido grandes exigencias para sostenerse en el sector al que pertenecen, y suelen contar con una gran infraestructura administrativa, comunicativa y financiera para lograrlo.

La búsqueda de la certificación se hizo en su momento bajo la Norma ISO 9001 de 1994. En la actualidad se cuenta con la certificación bajo la versión 2000.

Para dar cumplimiento a los elementos que conforman la Norma y que se verán 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 y jurídica. De esta manera, se buscó garantizar que el proceso de concepción, planificación, desarrollo, control y evaluación fuera integrado y compartido entre 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.

4. Aplicación de los elementos de la Norma en el Sistema de Gestión de la Calidad del Departamento de Cultura y Bibliotecas

La versión 2000 de la norma ISO 9001 hace énfasis en la determinación de los procesos que se derivan del diseño y la prestación de los servicios y las relaciones que se establecen entre sí. De igual manera, se centra en la satisfacción del cliente o de los usuarios, con cada uno de los servicios que se brindan. La norma se agrupa en los siguientes procesos:

I. Sistema de gestión de la calidad

Requisitos generales

Requisitos de la documentación

Control de los documentos

Control de los registros

II. Responsabilidades de la Dirección

Compromiso de la dirección

III. Gestión de los recursos

Provisión de recursos

Recursos humanos

Infraestructura

Ambiente de trabajo

IV. Realización del producto

Procesos relacionados con el cliente

Venta del servicio

Diseño y desarrollo

Verificación del producto comprado

Control de producción y prestación del servicio

Identificación y trazabilidad

Propiedad del cliente

Preservación del producto

Control de dispositivos de seguimiento y de medición (calibración)

V. Medición, análisis y mejora

Seguimiento y medición

Satisfacción del cliente

Auditoría interna

Seguimiento y medición de los procesos y del producto

Control del producto no conforme

Análisis de datos

Mejora continua

Acciones correctivas y preventivas

Para mostrar en la práctica cómo vivió y aplicó el Departamento de Cultura y Bibliotecas algunos de los requisitos establecidos en la Norma, a continuación se presenta un resumen con las adecuaciones establecidas para los servicios bibliotecarios.

| Elementos de la Norma | Aplicación en el Sistema de Calidad del Departamento de Cultura y Bibliotecas |
|---|---|
| 1. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD | |
| <p>1.1 Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos generales</p> | <p>Uno de los componentes fundamentales del sistema de gestión de la calidad es la identificación de los procesos aplicados en el área de las bibliotecas, la interacción y la secuencia lógica de éstos, los recursos y controles necesarios para asegurar su seguimiento y mejoramiento permanente.</p> <p>Para el funcionamiento del sistema se cuenta con unos macro procesos estratégicos y de apoyo, generales para toda la organización, desde los cuales se establecen todos los procesos de planificación, dirección, administración, gestión y evaluación de clientes o usuarios, dotación de recursos y controles. Para la operación de los servicios, programas y proyectos, se cuenta con la caracterización propia del proceso de Cultura y Bibliotecas con sus cinco subprocessos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Selección y procesamiento de recursos de información • Servicios de suministro de información • Circulación de material bibliográfico • Divulgación y animación cultural y bibliotecaria • Formación para el acceso a la información y la participación comunitaria. <p>Otro principio fundamental de la Norma es la presentación por escrito de todos los procesos y procedimientos que se realizan para soportar o 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 y procedimientos relacionados con:</p> |

| Elementos de la Norma | Aplicación en el Sistema de Calidad del Departamento de Cultura y Bibliotecas |
|------------------------------------|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Gestión humana • Gestión financiera • Gestión de ventas y mercadeo • Gestión de tecnología • Gestión de calidad • Gestión de recursos físicos • Gestión de compras • Gestión jurídica <p>Los documentos de toda la Caja están representados en una estructura que abarca los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manual de la calidad • Protocolos • Procedimientos • Instructivos • Registros • Fichas técnicas • Documentos específicos |
| 1.2 Requisitos de la Documentación | <p>Con este elemento se busca garantizar la distribución y el uso de documentos en sus versiones vigentes y evitar información obsoleta. Por lo 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 versión.</p> |
| Control de los documentos | <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> |

| Elementos de la Norma | Aplicación en el Sistema de Calidad del Departamento de Cultura y Bibliotecas |
|--|---|
| 1.3 Control de los registros | <p>Cada biblioteca y coordinación establece y mantiene los registros para evidenciar el cumplimiento de los requisitos establecidos. Este sistema se denomina Control de los Registros del Área, en el cual además se define qué 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); qué 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. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN | |
| 2.1 Compromiso de la dirección | <p>Para cumplir con este 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 en general con los usuarios, el uso de los recursos, la información y el deseo de lo que se quiere ser y proyectar hacia 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> <p>En este elemento fueron 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 la definición de los requisitos, es decir, todos los componentes de los servicios que el Departamento de Cultu-</p> |

| Elementos de Norma | Aplicación en el Sistema de Calidad del Departamento de Cultura y Bibliotecas |
|--------------------|---|
| | <p>ra 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> <p>Identificación del servicio: justificación, objetivos, usuarios a los cuales se dirige el servicio, lugar de prestación, cobertura, etc</p> <p>Requisitos legales</p> <p>Recursos</p> <p>Especificaciones del servicio</p> <p>Plan de control</p> <p>Control del producto o servicio no conforme</p> <p>Información y divulgación</p> <p>Tarifas</p> <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 garantizar, mediante medios oficiales, informar a todos los empleados 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 <p>Para garantizar la conveniencia, adecuación y eficacia del sistema, periódicamente se realizan las revisiones de dirección, a partir de las cuales se establecen no sólo planes, de mejoramiento sino también de cambios y reestructuraciones.</p> |

| Elementos de la Norma | Aplicación en el Sistema de Calidad del Departamento de Cultura y Bibliotecas |
|-------------------------------------|---|
| III. GESTIÓN DE LOS RECURSOS | |
| 3.1 Provisión de recursos | 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. |
| Recursos humanos | El plan de entrenamiento contempla básicamente: la inducción a la cultura organizacional; la filosofía de los servicios bibliotecarios; el entrenamiento específico en el puesto de trabajo, el entrenamiento en el Sistema de Gestión de la Calidad y el desarrollo de las competencias organizacionales. |
| Infraestructura | Para cumplir el objetivo de contar con plantas físicas adecuadas, equipos en buen estado y todos los recursos básicos para el buen funcionamiento de los servicios, se cuenta con el área de Servicios Generales, que soporta todos los procesos de mantenimiento preventivo y correctivo. |
| Ambiente de trabajo | Para mantener un ambiente de trabajo acorde con los objetivos de la institución, se realizan diferentes actividades desde el área de Gestión Humana, 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. |

| Elementos de la Norma | Aplicación en el Sistema de Calidad del Departamento de Cultura y Bibliotecas |
|--|--|
| IV. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO | |
| 4.1 Procesos relacionados con el cliente | 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. A su vez, el usuario adquiere unos derechos y unos deberes al hacer uso de ellos. |
| Venta del servicio | 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. |
| Diseño y desarrollo | <p>Por lo tanto, se dividieron los contratos en dos grandes grupos: aquellos en que el usuario no interviene y aquellos en los que el usuario toma parte.</p> <p>Contratos donde el usuario interviene:</p> <p>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 de realización, etc.</p> <p>Contratos donde el usuario no interviene:</p> <p>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 acuerdan con los usuarios sobre lo que quieren y cómo lo quieren. Se hace una oferta y el usuario la toma o la deja.</p> |

| Elementos de la Norma | Aplicación en el Sistema de Calidad del Departamento de Cultura y Bibliotecas |
|-----------------------|--|
| | <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 tuvo en cuenta en este elemento fue el proceso para la creación de nuevos servicios. En este sentido el Departamento de Cultura y Bibliotecas debe convocar al Comité de Diseño, compuesto por un grupo de personas de diferentes áreas (mercadeo, sistemas, costos, comunicaciones) que apoyan logística y técnicamente al Departamento, para la concepción y gestión de una nueva idea. Si ésta es aprobada se elabora un nuevo protocolo. De igual manera, de todos los cambios o actualizaciones que se realicen para la prestación de los servicios, se dejan evidencias y se hace seguimiento para verificar el impacto que tiene en los usuarios.</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 |

| Elementos de la Norma | Aplicación en el Sistema de Calidad del Departamento de Cultura y Bibliotecas |
|------------------------------------|--|
| | <p>Agenda cultural Carteleras Afiches Plegables y volantes</p> |
| 4.2 Compras | <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 de acuerdo con 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>Para el caso de bienes e insumos se identificaron una serie de Artículos Críticos, o sea, aquellos que tienen un impacto directo en la calidad del servicio.</p> |
| Verificación del producto comprado | <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 los Proveedores, 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> <p>Librerías, distribuidores de libros y editoriales Encuadernadores Proveedor de software OLIB Empresa de fotocopiado Promotores de lectura Talleristas Curadores</p> |

| Elementos de la Norma | Aplicación en el Sistema de Calidad del Departamento de Cultura y Bibliotecas |
|-----------------------|--|
| | <p>Todos los proveedores permanentes deben cumplir con una serie de requisitos para ser evaluados y seleccionados. Luego se materializa el contrato mediante una Orden de Compra de Servicios, y periódicamente se realiza con ellos un seguimiento al cumplimiento de las condiciones del contrato.</p> <p>Para compras y proveedores de material bibliográfico, el Departamento de Cultura y Bibliotecas tiene autonomía en la selección de los materiales 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 compra 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 y ferias del libro.</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 verifican 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 Orden de Compra de Servicios, se definen las condiciones que se deben cumplir con base en el protocolo. Usualmente se aplica con los proveedores de charlas, conferencias, talleristas y grupos artísticos 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 del servicio.</p> |

| Elementos de la Norma | Aplicación en el Sistema de Calidad del Departamento de Cultura y Bibliotecas |
|---|---|
| 4.3 Control de producción y prestación del servicio | <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> <p>Después 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,</p> |

| Elementos de la Norma | Aplicación en el Sistema de Calidad del Departamento de Cultura y Bibliotecas |
|-----------------------|--|
| | <p>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 éstos, uno de los más importantes para el Departamento de Cultura y Bibliotecas es el de circulación y préstamo, en el que 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; como se mencionaba anteriormente, éstos pueden ser consultados en el aplicativo Quality. Algunos de ellos son:</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, red eléctrica y red telefónica. <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> |

| Elementos de la Norma | Aplicación en el Sistema de Calidad del Departamento de Cultura y Bibliotecas |
|-----------------------------------|--|
| | <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. Por todos es conocido que esta es una tarea casi imposible de realizar, por la cantidad de materiales, diversidad de formatos y niveles de uso y abuso de las colecciones. En este caso se reemplazó por un plan de mantenimiento y encuadernación de materiales bibliográficos.</p> <p>Se hace también inspección y ensayo de los materiales divulgativos y publicaciones, como libros, guías, catálogos que produce y distribuye el Departamento y que son elaborados por proveedores externos.</p> <p>Este elemento, además, se aplica para la inspección de servicios personales contratados, como un conferencista, un tallerista, etc. Cuando el desempeño no ha sido el esperado, se deja constancia en un registro denominado Orden de Compra de Servicios.</p> |
| 4.4 Identificación y trazabilidad | <p>Con el fin de poder reconstruir el historial de un servicio, el sistema de calidad exige que se cuente con una forma que identifique, rastree y asocie personas, materiales, equipos, fechas de envío y recibo de materiales y, en general, los procesos involucrados en la prestación del servicio.</p> <p>Veamos dos casos para ilustrar este elemento:</p> <p>En el servicio de préstamo, por ejemplo, cuando se registra un nuevo usuario, se consignan en la base de datos de préstamo 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 puede ve-</p> |

| Elementos de la Norma | Aplicación en el Sistema de Calidad del Departamento de Cultura y Bibliotecas |
|-------------------------------|---|
| | <p>rificar 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.</p> <p>En otro servicio, el Seminario Taller para Educadores, por ejemplo, los funcionarios se deben apoyar en registros 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 Propiedad del cliente | <p>En el Departamento de Cultura y Bibliotecas, la propiedad del cliente son los materiales y las obras para exposiciones y concursos, como fotografías, videos, pinturas, etc., entregadas por los propietarios o usuarios.</p> <p>El Departamento debe garantizar que sean registrados, que se verifique su estado físico, que sean almacenados y conservados mientras estén a su cargo y hacer la devolución a satisfacción del usuario.</p> |
| 4.6 Preservación del producto | <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 Control de humedad Condiciones ambientales Embalaje Reempaque para las obras de las exposiciones Entrega <p>Durante el traslado de los materiales bibliográficos o las obras de arte.</p> |

| Elementos de la Norma | Aplicación en el Sistema de Calidad del Departamento de Cultura y Bibliotecas |
|---|--|
| 4.7 Control de dispositivos de seguimiento y medición (calibración) | 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. |
| V. MEDICIÓN. ANÁLISIS Y MEJORA | |
| 5.1 Seguimiento y medición | Para hacer seguimiento a la percepción que tienen los usuarios frente a los servicios, se cuenta con diferentes mecanismos, que no sólo están documentados, sino que se planifican para que sean realizados de una manera sistémica. |
| Satisfacción del cliente | <p>La medición de satisfacción. Es el mecanismo empleado para conocer la percepción de los usuarios frente a los servicios que reciben o de los que hacen uso, mediante la aplicación permanente de unas encuestas de satisfacción. A partir de las encuestas aplicadas y la consolidación anual de los resultados, se elaboran planes de mejoramiento, los cuales tienen un seguimiento permanente. De igual modo, a partir de las encuestas se pueden detectar sugerencias y reclamos de los usuarios.</p> <p>Las necesidades y expectativas. Se tiene establecido que cada dos años se realice un estudio con los usuarios reales y potenciales de los servicios, en el cual se indaga sobre lo que esperan encontrar en las bibliotecas, ya sea porque otras instituciones lo ofrecen o porque piensan que puede ser una oferta desde un servicio bibliotecario. A partir de los resultados del estudio y después de realizar un análisis grupal sobre las oportunidades , encontradas y posibles servicios agregados, se establece un plan de acción que se incorpora al plan operativo anual del Departamento de Cultura y Bibliotecas</p> |

| Elementos de la Norma | Aplicación en el Sistema de Calidad del Departamento de Cultura y Bibliotecas |
|-----------------------|---|
| | <p>Con base en estos estudios, las bibliotecas han podido establecer, además, los grados de desconocimiento de los usuarios sobre la existencia y manera de hacer uso de los servicios, lo cual ha sido una oportunidad para establecer acciones de difusión y divulgación.</p> <p>Las sugerencias, quejas y reclamos. Son aquellas manifestaciones de los usuarios en las cuales se evidencia un deseo o recomendación frente al servicio que están utilizando, pero que no representa un incumplimiento de lo pactado en el contrato, ya sea porque éste no está satisfaciendo su necesidad o porque incluso espera que cambien ciertos aspectos esenciales para el funcionamiento del servicio. Por su parte, las quejas y reclamos se establecen cuando se presenta una manifestación del usuario por incumplimiento de la biblioteca con los compromisos pactados o establecidos en el contrato del servicio.</p> <p>En el procedimiento y el instructivo con que se cuenta, se tienen establecidos los diferentes caminos que puede utilizar el usuario para presentar sus solicitudes a la biblioteca: buzones de sugerencias, centro integral de servicio al cliente, línea 9800 (línea atenta), correo electrónico, y punto especial de atención y orientación al cliente en cada sede.</p> <p>Cuando el usuario presenta su manifestación en el buzón de sugerencias, línea 9800, personalmente o por correo electrónico, la persona que la recibe determina si es una sugerencia o un reclamo. Si es un incumplimiento de lo pactado se consignan en un software especializado, denominado Contacto. Para dar respuesta a los reclamos se tienen establecidos unos tiempos, según el grado de urgencia o gravedad, y que van desde un día hasta tres o cinco, y cada coordinador tiene la responsabilidad de establecer acciones que lleven a solu-</p> |

| Elementos de la Norma | Aplicación en el Sistema de Calidad del Departamento de Cultura y Bibliotecas |
|---|---|
| | <p>cionar no sólo la situación precisa con el usuario, sino a eliminar las causas que la originaron para que no vuelva a presentarse en el futuro. De igual manera, en el software Contacto se consignan las respuestas brindadas a los usuarios y el resarcimiento otorgado.</p> |
| 5.2 Auditoría interna | <p>Permanentemente las diferentes áreas del Departamento de Cultura y Bibliotecas, son auditoras por los Auditores Internos de Calidad, entrenados y calificados para la labor y cuyas competencias son evaluadas permanentemente.</p> <p>Estas auditorías tienen como objetivo verificar las evidencias que muestran el cumplimiento y la efectividad de todos los elementos del sistema en las diferentes bibliotecas y coordinaciones, e incluso en la jefatura del Departamento. Las auditorías son una oportunidad para mejorar y aplicar las acciones preventivas y correctivas que se consideren necesarias.</p> |
| 5.3 Seguimiento y medición de los procesos y del producto | <p>A partir de las revisiones y seguimientos al sistema, se verifica que, tanto en los procesos como en los servicios, se alcancen los resultados planificados cada año y se cumpla con las especificaciones que se han determinado en cada uno de los protocolos.</p> <p>Con este fin, en el plan operativo y en el plan de acción anual se establecen unas metas y objetivos, los cuales se verifican mediante los indicadores de gestión en cada uno de los subprocesos y los servicios que los conforman.</p> <p>El producto o servicio no conforme se presenta cuando no se está cumpliendo con los atributos de calidad establecidos en el protocolo de prestación de servicio y es detectado internamente.</p> |

| Elementos de la Norma | Aplicación en el Sistema de Calidad del Departamento de Cultura y Bibliotecas |
|--------------------------------------|---|
| 5.4 Control del producto no conforme | <p>Un producto o servicio no conforme se presenta cuando, por ejemplo, se aumenta el tiempo de espera de un usuario para ser atendido; no se brinda información actualizada; no se respeta la reserva de un material de lectura, etc. En estos casos se debe proceder a registrar el producto o servicio no conforme y a elaborar el respectivo plan de acción para que la situación no se vuelva a presentar.</p> <p>En cada uno de los servicios se tiene establecido su producto o servicio no conforme.</p> |
| 5.5 Análisis de datos | <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. A partir de los resultados mostrados en los indicadores, cada área del Departamento debe elaborar un plan de acción que garantice el mantenimiento o la mejora de los resultados.</p> |
| 5.6 Mejora continua | <p>Este elemento tiene una gran relevancia en los diferentes seguimientos que se le hacen al Sistema de Gestión de la Calidad, porque de la mejora continua depende no sólo la eficacia de los servicios, sino la satisfacción de los usuarios con los servicios y programas, fin principal de un sistema de aseguramiento de la calidad.</p> <p>Para la mejora continua se contempla el cumplimiento de la política de calidad; revisión del cumplimiento de los objetivos; resultados de las auditorías internas de calidad; el análisis de los datos; las revisiones de direc-</p> |

| Elementos de la Norma | Aplicación en el Sistema de Calidad del Departamento de Cultura y Bibliotecas |
|--|---|
| | ción; las acciones preventivas y correctivas; indicadores de gestión y demás acciones que conduzcan a detectar posibles fallas y oportunidades para cambiar una situación de manera favorable. |
| 5.7 Acciones correctivas y preventivas | <p>Las acciones preventivas se tienen definidas como los potenciales incumplimientos, y las acciones correctivas son 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> <p>La biblioteca no cumple uno 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 obtener respuesta frente a su solicitud. 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, 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</p> |

| Elementos de la Norma | Aplicación en el Sistema de Calidad del Departamento de Cultura y Bibliotecas |
|-----------------------|---|
| | acción y reportar periódicamente a la dirección el número de acciones preventivas y acciones correctivas que resulten en el área. |

5. 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 éramos y lo que somos; para determinar los impactos no sólo en los servicios, en los programas, y en la respuesta de los usuarios, sino también, en las formas de entender y actuar de todo el personal, quienes son los que finalmente hacen 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 tenía la certeza de que las cosas no se estaban haciendo mal.

Pero creemos por cierto, 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 sigamos 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.

5.1 Principales logros obtenidos con el sistema de calidad

5.1.1. 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 son los procedimientos, los instructivos, el Manual de calidad y otros más que han surgido por la naturaleza misma de la organización, como ya se ha 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 ha sido ajeno a esta característica. Pero con el sistema de calidad, ciertamente se retoman todos los servicios y programas, para reflexionar, entre otros, sobre 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 al interior del Departamento como con de las otras áreas de la organización, y dejarlo consignado en unos documentos.

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

5.1.2. La continuidad y unificación de criterios

Para llegar a contar con la documentación fue necesario hacer puestas en común de las diferentes maneras de proceder y concebir el servicio en todas las instancias, 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 presenta cambios o ausencias de los funcionarios.

5.1.3. 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 tanto 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.** Clarifican a los usuarios y a la biblioteca las condiciones, los derechos y los deberes que asumen ambas partes en cada servicio. Con ello se logra delimitar el alcance del servicio y ser más conscientes de los incumplimientos.
- **La medición de satisfacción.** 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.** 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 informa-

ción, exponer los motivos del área o ampliar su deseo frente al servicio.

- **Los resarcimientos.** Cuando ha habido incumplimientos en prestación de los servicios, se cuenta con diferentes resarcimientos, como una manera de generar confianza en el usuario con respecto al servicio y de evidenciar una disposición por parte de la biblioteca para reconocer sus faltas.
- **Las investigaciones de necesidades y expectativas.** La Caja realiza investigaciones dirigidas a conocer los deseos de los usuarios frente a los servicios bibliotecarios. Estas han permitido la implantación de nuevos servicios como el de entrega y recolección domicilio, por ejemplo.

5.1.4. El entrenamiento del personal

El entrenamiento, tanto del personal que ha ingresado desde que se inició el proceso, como del 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 lograba en este sentido se hacía 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 su puesto de trabajo. No es que ahora no se tenga esta misma presión, ahora incluso puede ser más fuerte, pero la necesidad no hace descuidar lo fundamental.

5.1.5. El mejoramiento continuo (indicadores de gestión de calidad)

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 el Departamento de Cultura y Bibliotecas también se hacía. La diferencia es que ahora con el sistema de calidad, éstas se monitorean trimestral, semestral y anualmente y se establecen planes de acción para corregir o ajustar las actividades que nos permitan cumplir con lo propuesto. En el caso de no cumplimiento es necesario presentar análisis de causas, revisar los planes operativos, redefinir presupuestos, realizar sondeos e investigaciones, etc.

5.1.6. La relación con los proveedores

Aunque, en su mayoría, los proveedores en su mayoría siguen siendo los mismos, pues desde siempre se han comprado o reparado libros y 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 saben que existe un sistema de calidad certificado, sino porque perciben que forman parte de la eficiencia que se pretende tener y por la dinámica del medio que cada día les exige se más acordes con las nuevas tendencias. Se ha iniciado también en ellos la cultura de la calidad del servicio.

5.1.7. La integración con las áreas de apoyo de Comfenalco

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

procesos mismos requieren que su participación sea activa, con unos niveles de compromiso y responsabilidad definidos.

El proceso de calidad en el Departamento de Cultura y Bibliotecas, no sólo generó un conocimiento mayor de lo que hacían y por qué lo hacían las demás áreas, sino también la integración, cooperación y solidaridad entre departamentos y áreas que anteriormente tenían una relación distante.

5.2. Dificultades con el sistema

5.2.1. La cantidad de documentación

Puede parecer paradójico que ahora señale la documentación como una dificultad para el sistema de calidad, cuando antes lo he planteado como un logro. Pero también es necesario reconocer que la emotividad misma y el deseo de ver por escrito todo lo que hacíamos, nos 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, 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 somos más conscientes de todo el sistema y vemos 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, estamos en una etapa de revisión y redefinición de toda la documentación, para lograr que sea más liviana para todos los responsables directos e indirectos.

5.2.2. 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 las bibliotecas, porque finalmente, la labor es con seres humanos, desde seres humanos, y en muchas ocasiones nos 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 nosotros mismos hemos 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 para crear o hacer cambios en los documentos por las jerarquías establecidas para elaboración, revisión y aprobación.

5.2.3. 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 requieran 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, haciendo que se sienta en algunos momentos que el sistema de calidad es una cosa y el día a día es otra.

5.2.4. 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 es que un sistema de calidad no permita esto, sin lugar a dudas que sí, pero indudablemente exige mayor capacidad de cohesión de los grupos, respeto por las diferencias, y capacidad para entender las nuevas dinámicas de la institución y liberar así las resistencias y barreras que se suelen anteponer.

5.2.5. Los tipos de servicios

Incorporar una norma de calidad en servicios como el préstamo, o en áreas como Procesos Técnicos, resultó más fácil, por no decir cómodo, 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 en el mismo servicio de referencia, donde existe una simultaneidad tal entre el llamado momento de la venta, la prestación y finalización del servicio, que ha sido muy complejo establecer cuándo empieza un momento o cuándo termina.

5.2.6. No contar con otras experiencias en el medio

Cuando se inició el proceso de implantación del sistema de calidad, aún cuando se terminó más o menos tres años después, no se contaba con la posibilidad de compartir la experiencia, las dudas e incertidumbres, con otras instituciones bibliotecarias en Latinoamérica o en Colombia por lo menos. A cada momento surgía el deseo y la necesidad de contar con otras miradas, con alguien que diera luces para enfrentar unos caminos que se convertían en sendas llenas de oscuridad.

Por eso lo que hoy estamos compartiendo por medio de éste texto lo celebramos en el Departamento de Cultura y Bibliotecas, porque consideramos que si bien empezamos solos, cada día nos llegan más noticias sobre el tema y su aplicación en los servicios bibliotecarios, lo cual nos ayudará para cambiar y perfeccionar lo que tenemos elaborado.

Bibliografía

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, *Norma Técnica Colombiana NTCISO 9001: Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos*. Bogotá, ICONTEC, 2000, 28p.

Klaassen, Ute y Chris Wiersna. *Gestión de la calidad y Marketing en las bibliotecas públicas*. Barcelona, Fundación Bertelsmann, 1999, pp. 41-43

Senlle, Andrés y Joan Vilar, *ISO 9000 en empresas de servicio*, España, Gestión, 1997, 184p.

Marino Navarrete, Hernando. *Calidad: lecciones aprendidas*. Colombia, Alfaomega, 2002, 55p.

La satisfacción de los usuarios y el mejoramiento continuo en un sistema bibliotecario

I. El Departamento de Cultura y Bibliotecas de Comfenalco Antioquia

El Departamento de cultura y Bibliotecas de Comfenalco Antioquia, a partir de sus programas y servicios, desarrolla cuatro grandes áreas de trabajo: los de información y consulta; los que propenden 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 de la lectura.

Para el desarrollo de estas áreas de trabajo se cuenta con una red de servicios basada en principios que reconocen al lector como 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 servicios conformados por cajas viajeras, burbuja informativa, Paradero Paralibros Paraparques y bibliotecas concertadas a las cuales se les presta apoyo económico, técnico y asesoría permanente.

Igualmente para orientar, apoyar y dinamizar el trabajo de las sedes de las bibliotecas y puntos de servicio, se cuenta con cuatro coordinaciones:

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 elemento 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.

II. Los servicios ofrecidos

Los servicios que se ofrecen en el Departamento de Cultura y Bibliotecas, y que se inscriben en la estructura de gestión son:

Suministro de información

Biblioteca electrónica

Referencia general

Referencia especializada de información local

Casillero cultural

Circulación de material bibliográfico

Préstamo general (material bibliográfico)

Cajas viajeras

Libro correo

Paradero Paralibros Paraparques
Intercambio de Libros de Segunda

Formación para la participación y el acceso a la información

Seminario taller formación en promoción de la lectura
Talleres de formación artística y literaria
Capacitación y asesoría en el uso de la biblioteca
Capacitación en el manejo de nuevas tecnologías de información
Asesoría y capacitación en el montaje del servicio de información local
Charla taller para adultos sobre promoción de la lectura

Divulgación cultural y animación a la lectura

Eventos académicos y culturales
Historia empresarial
Exhibición y préstamo de exposiciones
Animación a la lectura con público en general y grupos establecidos
Talleres integrados de lectura en período de vacaciones
Estímulos a la creación artística y literaria
Alquiler y préstamo de auditorio
Servicios culturales a instituciones

Uno de los aspectos fundamentales, tanto para los servicios como para el sistema y los usuarios, es la claridad y precisión de los términos en que se ofrece cada uno de los servicios, es decir, los compromisos que asumen la biblioteca y el usuario mismo, y las posibles maneras de subsanar los incumplimientos en caso de que se presenten. Este componente del sistema de calidad es denominado *contrato de venta*.

III. El contrato o venta del servicio

En el sistema de gestión de la calidad, el Departamento de Cultura y Bibliotecas asume unos compromisos y realiza unas promesas a los usuarios en la prestación de cada uno de los servicios; a su vez, el usuario adquiere unos derechos y unos deberes al hacer uso de ellos.

Algunos contratos cuentan con la participación activa del usuario. En otros contratos, el usuario no interviene directamente en la negociación, es la biblioteca la que hace la oferta y el usuario lo toma o lo deja. Por esto se cuenta con dos tipos diferentes de contratos: aquellos en que el usuario interviene y aquellos en los que el usuario no toma parte.

1. 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.

2. 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 materiales bibliográficos o la agenda cultural para los eventos académicos y culturales. Los funcionarios de la biblioteca no conciertan con los usuarios qué quieren y cómo lo quieren. Se hace una oferta y el usuario la toma o la deja.

Entre estos contratos se tienen: reglamentos, formularios de inscripción, agenda cultural, convocatorias de concursos, carta de compromisos, contratos de comodato, órdenes de servicios, cotizaciones, formularios de inscripción, contratos entre representantes legales.

Los contratos son la herramienta y el soporte para determinar si la expresión del usuario sobre el servicio debe ser considerada como una sugerencia o como una queja.

IV. Procedimientos y fuentes para la obtención de información sobre la satisfacción de usuarios

Para determinar si los servicios creados y ofrecidos están o no impactando, se cuenta con el concepto de *Satisfacción de usuarios*, como una medida del desempeño de las instituciones, a partir del conocimiento y el seguimiento a las percepciones del usuario frente al servicio del cual hace uso.

Para la satisfacción de los usuarios con los servicios, el Departamento de Cultura y Bibliotecas ha establecidos diferentes mecanismos:

- Sugerencias
- Quejas y reclamos
- Medición de necesidades y expectativas
- Medición de satisfacción

Con el propósito de proceder de manera unificada y consistente en su manejo, se han establecidos varios documentos donde se definen no sólo las actividades a realizar en cada uno de ellos, sino los grados de responsabilidad en la institución. Estos documentos son conocidos como procedimientos e instructivos.

1. Las sugerencias

Para continuar y evitar confusiones en los términos, es preciso clarificar la diferencia entre una sugerencia y una queja en el sistema de calidad de Comfenalco, y por ende en el Departamento de Cultura y Bibliotecas.

Las sugerencias son aquellas manifestaciones del usuario en las cuales se evidencia un deseo o recomendación frente al servicio que está utilizando, pero que no representa un incumplimiento de lo pactado en el contrato, ya sea porque éste no está satisfaciendo su necesidad o porque incluso espera cambien ciertos aspectos que piensa como esen-

ciales para el funcionamiento del servicio. Por su parte, las quejas y reclamos se establecen cuando se presenta una manifestación del usuario por incumplimiento de la biblioteca con los compromisos pactados o establecidos en el contrato del servicio.

En el instructivo *Sugerencias de los clientes*, se tienen establecidos los diferentes caminos que puede utilizar el usuario para presentar sus solicitudes a la biblioteca:

Buzones de sugerencias. Se encuentran dispuestos en una parte visible de la biblioteca y están dotados de un formato en el cual las personas pueden consignar su deseo y sus datos, como teléfono, correo electrónico y dirección de residencia, de tal modo que posteriormente se pueda establecer una comunicación. Estos buzones deben ser revisados cada dos días para determinar incluso si lo expresado por los usuarios se constituye o no en un reclamo; para establecer comunicación con la persona y ampliar o clarificar la información; para consignar posibles mejoras posteriores o para determinar debilidades en la prestación del servicio. Igualmente la biblioteca puede establecer acciones preventivas a partir de las sugerencias, como una manera de anticipación a un reclamo.

La recopilación de las sugerencias más reiterativas se presenta trimestralmente en las revisiones de Dirección al sistema de calidad, como también las acciones que se emprendieron a partir de éstas. De esta manera se busca responder al propósito de entender las sugerencias como una oportunidad de mejoramiento.

Centro integral de servicio al cliente - Línea atenta. Comfenalco Antioquia cuenta con un área dedicada a atender a los usuarios de manera personal, telefónica o por correo electrónico..

Puntos de servicio al cliente. Atención a reclamos y sugerencias: Los usuarios encuentran en cada biblioteca un punto debidamente

señalizado, donde se indica que se atienden sus sugerencias o reclamos.

2. Las quejas y los reclamos

Cuando el usuario presenta su manifestación en el buzón de sugerencias, línea 9800, personalmente o por correo electrónico, la persona que la recibe determina si esto es una sugerencia o un reclamo. Si es un incumplimiento de lo pactado se consigna en un software especializado, denominado Contacto. Para dar respuesta a los reclamos se tienen establecidos unos tiempos, según los niveles de urgencia o gravedad, que van desde un día hasta tres o cinco. Cada coordinador tiene la responsabilidad de establecer acciones que lleven a solucionar no sólo la situación precisa con el usuario, sino a eliminar las causas que la originaron, para que este problema no vuelva a repetirse en el futuro. De igual manera, en el software Contacto se debe consignar la respuesta y el resarcimiento que se le haya brindado al usuario.

2.1 El resarcimiento

Se considera como un incentivo al usuario para atenuar el inconveniente o daño causado y, según el servicio donde se hayan originado, en las bibliotecas se tienen resarcimientos como: prestar más libros por más tiempo; entregar regalos de los objetos culturales que se elaboran (delantales, pocillos, bolsos, afiches, libretas); pases para la consulta en Internet; repetir el curso; pases para eventos culturales, etc.

Otro aspecto fundamental de los reclamos es que pueden originar No Conformidades o Acciones Preventivas para la propia biblioteca u otras áreas de Comfenalco, dependiendo del proceso involucrado en el reclamo realizado por el usuario.

Una No Conformidad para el sistema de calidad se puede originar porque no se cumple con un requisito establecido en la Norma ISO, con un requisito de ley, o con lo establecido en la institución.

En la Acción Preventiva aún no se tiene un incumplimiento, pero puede ocurrir si no se adoptan las medidas necesarias.

Mensualmente se recibe un consolidado gerencial de los reclamos de las bibliotecas, el cual se refleja en las revisiones trimestrales de la Dirección al sistema de gestión de la calidad.

3. Las necesidades y expectativas

En su proceso de uso y conocimiento de los servicios ofrecidos en las bibliotecas de Comfenalco Antioquia y otras instituciones similares, el usuario espera encontrar otras oportunidades u ofertas para satisfacer necesidades presentes o futuras.

En el Procedimiento de Medición de Necesidades y Expectativas, se tiene establecido que cada dos años se realice un estudio con los usuarios reales y potenciales, en el cual se indaga sobre lo que esperan encontrar en las bibliotecas, ya sea porque otras instituciones lo ofrecen o porque se considera que puede ser una oferta desde un servicio bibliotecario.

A partir de los resultados del estudio y después de un análisis grupal sobre las oportunidades encontradas y posibles servicios agregados, se establece un plan de acción que se incorpora al plan operativo anual del Departamento de Cultura y Bibliotecas.

Además, con base en estos estudios, las bibliotecas han podido establecer, el desconocimiento de los usuarios sobre los servicios y la manera de hacer uso de ellos, lo cual ha sido una oportunidad para generar acciones de difusión y divulgación.

4. Medición de satisfacción

Es el mecanismo empleado para conocer la percepción de los usuarios frente a los servicios de los que se benefician.

La medición de satisfacción ha tenido un proceso particularmente interesante por el acercamiento que se tiene en este momento en las encuestas a la naturaleza o característica de los servicios y las respectivas áreas prestadoras. Inicialmente se tuvo una encuesta muy genérica para todos los servicios, que pretendía conocer la opinión de los usuarios sobre muchos aspectos al mismo tiempo. Posteriormente, con la aplicación de las encuestas, los instrumentos se fueron afinando hasta llegar a tener en la actualidad cinco formatos, para obtener una mayor precisión sobre las opiniones de los usuarios frente a cada uno de los servicios que se miden.

Encuesta tipo 1, mide: referencia general; biblioteca electrónica; préstamo general (materiales bibliográficos); capacitación y asesoría en el uso de la biblioteca, capacitación en el manejo de nuevas tecnologías de información; alquiler y préstamo de auditorio.

Encuesta tipo 2, mide: referencia especializada de información local; casillero cultural; asesoría y capacitación en el montaje del servicio de información local.

Encuesta tipo 3, mide: eventos académicos y culturales; exhibición y préstamo de exposiciones.

Encuesta tipo 4, mide: animación a la lectura con público en general y grupos establecidos; seminario taller formación en promoción de la lectura; charla taller para adultos sobre promoción de la lectura; talleres de formación artística y literaria; talleres integrados de lectura en período de vacaciones; Libro correo; Paradero Paralibros Paraparcos; Cajas viajeras.

Encuesta tipo 5, mide: Intercambio de libros de segunda.

Para obtener el resultado anual, las encuestas se aplican periódicamente utilizando una metodología que permite tener una muestra de usuarios que utilizan los servicios en diferentes días y horarios. A partir de las encuestas aplicadas, igualmente se pueden detectar sugerencias y reclamos de los usuarios.

Con el estudio de medición de satisfacción, la jefe del Departamento y los coordinadores analizan las posibles causas y establecen el plan de acción, el cual puede contemplar actividades que involucren incluso diferentes áreas o procesos de la Caja, sobre nuevas tecnologías, comunicaciones, reformas físicas o seguridad, por ejemplo.

El plan puede ser establecido a corto, mediano o largo plazo, debe ser incorporado al plan operativo anual, debe reflejar los mejoramientos de cada biblioteca y proceso, y debe ser evaluado para determinar la efectividad o no de las actividades.

En la actualidad se está trabajando en el desarrollo de una herramienta que integre y permita evaluar el cumplimiento de todos los planes de acción establecidos después de medir la satisfacción de los usuarios.

En nuestro medio, es un hecho que los niveles de exigencia sobre los servicios son muy bajos, especialmente sobre los servicios culturales. La comunidad ha empezado a hacer exigencias sobre los servicios de salud, sobre los servicios telefónicos etc., pero es muy poco lo que se exige a los servicios bibliotecarios y culturales. Las personas consideran "normal" no encontrar un material en la biblioteca, o encontrar que en el último minuto fue cambiada la programación cultural. Este es un proceso en que los usuarios van aprendiendo que la biblioteca, como cualquier entidad de servicio, debe cumplir sus promesas de venta.

El índice de satisfacción general en el Departamento de Cultura y Bibliotecas se construye a partir de la suma de todas las encuestas aplicadas durante el año en cada uno de los servicios. La satisfacción es uno de los indicadores que utiliza la Dirección de la Caja para medir la gestión.

Finalmente, como una manera de dar a conocer a los usuarios la importancia que para el Departamento de Cultura y Bibliotecas tienen sus diferentes manifestaciones, permanentemente se exhiben

afiches o avisos en los cuales se informa sobre los mejoramientos , cambios, implementaciones, dotaciones, etc., que se realizan en cada una de las bibliotecas, sus servicios y programas.

V. El mejoramiento continuo

En Comfenalco, el mejoramiento continuo es entendido como las acciones que se realizan en toda la organización y que buscan mejorar la calidad de las actividades y la efectividad de los procesos

Para buscar la calidad en los servicios, las bibliotecas se acompañan permanentemente del mejoramiento continuo, lo que exige que todas las personas que laboran en el Departamento de Cultura y Bibliotecas, incluyendo en algunos casos también a los usuarios y a los proveedores, comprendan cual es la misión, visión, las estrategias y los objetivos corporativos.

El mejoramiento continuo ha supuesto también un aprendizaje continuo, porque 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 efectividad.

La Ruta de la Calidad trabajada en Comfenalco es un método para solucionar problemas basado en el ciclo PHVA, **Planear, Hacer, Verificar y Actuar**, el cual establece los pasos a seguir durante el proceso para mejorar el hacer en el día a día:

En la etapa de Planear se debe: enunciar o identificar el problema que está afectando la prestación del servicio o el incumplimiento con los usuarios; identificar el estado de la situación actual; analizar el problema; formular el plan de mejoramiento.

En la etapa de Hacer se debe: rediseñar la actividad o las actividades; ejecutar el plan de mejoramiento planteado.

En la etapa de Verificación se debe: verificar y controlar los cam-

bios que se empezaron a realizar; valorar cómo ha sido el desempeño de las actividades emprendidas; evaluar y verificar lo implementado.

En la etapa de Actuar se debe: cambiar, si es necesario, las actividades planteadas en los procedimientos o instructivos de trabajo; establecer las conclusiones de los resultados obtenidos; establecer planes futuros.

1. Actividades que originan el mejoramiento continuo

1.1 Auditorías internas de calidad y de autocontrol

En la jefatura del Departamento y las áreas que lo componen, periódicamente se realizan auditorías internas de calidad por un grupo de empleados de la Caja que han sido entrenados y capacitados para la labor. En las auditorías, básicamente se verifica el cumplimiento de lo establecido en el sistema de calidad, que no se estén presentando desviaciones y que realmente el área permanentemente esté realizando cambios o implementando acciones para mejorar no sólo la calidad de los servicios, sino los procesos internos. .

A partir de las auditorías internas de calidad, los auditores pueden declarar No Conformidades o Acciones Preventivas al área.

Por su parte, el área debe analizar las causas y plantear las acciones para erradicar el problema cuando se trata de las no conformidades, o evitar que ocurran, en el caso de las acciones preventivas. El análisis de las causas, el plan establecido y el seguimiento que se hace por parte de la coordinación o jefatura, se consignan en el software especializado que se tiene para manejar todos los documentos del sistema de calidad.

Las auditorías de autocontrol, son realizadas por los mismos empleados del Departamento de Cultura y Bibliotecas cuando detectan fallas o problemas, no sólo en sus bibliotecas sino también aquellos

relacionados con otras áreas de la Caja que les pueden afectar en un momento determinado, por las múltiples interrelaciones y procesos relacionados con los sistemas automatizados, el mercadeo de los servicios, el mantenimiento de instalaciones y equipos, la elaboración de documentos legales, etc. Al igual que en las auditorías internas, se pueden establecer No Conformidades y Acciones Preventivas, que deben tener el mismo tratamiento que las establecidas por los Auditores Internos.

Este intercambio ha permitido tener una dinámica de enriquecimiento mutuo entre las áreas, y se trabaja para crear una cultura de ver en el auditor una persona que está para ayudar a cambiar de manera positiva.

1.2 Sugerencias, quejas y reclamos de los usuarios

Como se enunció anteriormente, las sugerencias y reclamos son considerados como una oportunidad para mejorar o cambiar, a partir del análisis de la manifestación realizada por el usuario.

1.3 Indicadores de gestión

Aunque no me ocuparé ampliamente de los indicadores de gestión, su manejo resulta esencial en el tema del mejoramiento continuo por la importancia que tienen en el proceso de evaluación y validación de planes y acciones. Los indicadores son fuente para saber de qué manera se está o no mejorando, tanto en la gestión como en la satisfacción de los usuarios.

En el Departamento de Cultura y Bibliotecas, trimestralmente se revisa el cumplimiento de los indicadores establecidos para medir la gestión en cada uno de los servicios. A partir de dicha revisión se establecen compromisos, que por lo general deben estar orientados a mostrar lo que se puede cambiar, implementar o eliminar para que se evidencie un mejoramiento.

Para concluir, aunque el mejoramiento continuo en un sistema de

calidad se puede originar básicamente a partir de los elementos ya enunciados, es la capacidad que tienen las personas de estar continuamente analizando lo que se hace, lo que se ha dejado de hacer y lo que se podría hacer, lo que permite estar en una dinámica de continuos cambios que cualifican los servicios y la prestación de los mismos. Con base en estos estudios, las bibliotecas han podido establecer, además, hasta qué grado los usuarios desconocen la existencia de los servicios y la forma de hacer uso de ellos, lo cual ha sido una oportunidad para emprender acciones de difusión y divulgación.

Este libro se terminó de imprimir
en septiembre de 2005 en
Todográficas Ltda, Medellín, Colombia
Todograficas@epm.net.co

Claudia María Giraldo Arredondo

Colombiana, Bibliotecóloga de la Universidad de Antioquia y Licenciada en Educación Estética de la Escuela Popular de Arte, Ha estado vinculada a la Red de Bibliotecas del Municipio de Medellín y a la Universidad de Antioquia en calidad de profesora de cátedra. Ha sido, además, ponente y tallerista en eventos nacionales e internacionales, Participó como co-investigadora para la Escuela Interamericana de Bibliotecología en la investigación *Evolución y tendencias de la formación de usuarios en un contexto latinoamericano*.

Actualmente es coordinadora de la Biblioteca Pública Héctor González Mejía del Departamento de Cultura y Bibliotecas de Comfenalco Antioquia.