

## **TEMA 4. GESTION DE BIBLIOTECAS. CALIDAD Y EVALUACION**

### **1. OBJETIVOS**

### **2. CONTENIDOS BASICOS**

#### *2.1. La gestión de la calidad en bibliotecas*

##### *2.1.1. Factores y obstáculos para que tenga éxito el sistema de calidad:*

##### *2.1.2. Costes de la calidad*

##### *2.1.3. Las normas ISO 9000, (2.000) para la gestión de la calidad.*

#### *2.2. La evaluación*

##### *2.2.1. Funciones de la evaluación.*

##### *2.2.2. Los indicadores*

##### *2.2.3. Criterios para la aplicación de indicadores*

### **3. APLICACIÓN PRACTICA. REALIZAR UN PLAN PARA AMPLIAR Y MEJORAR EL USO DE LA COLECCIÓN DE REVISTAS CIENTÍFICAS DE UNA BIBLIOTECA UNIVERSITARIA.**

### **4. CUESTIONES DE REFLEXIÓN Y EVALUACIÓN**

### **5. BIBLIOGRAFÍA**

ANEXO: CONCEPTOS BÁSICOS DE LA GUÍA PARA LA APLICACIÓN DE LA NORMA ISO 9000 A BIBLIOTECAS Y SERVICIOS DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN. MADRID: SEDIC, 1998. (RESUMEN)

## **1. OBJETIVOS**

Como continuación de los conceptos básicos de gestión, este tema introduce el tema de la calidad en las bibliotecas, y uno de sus elementos básicos, la evaluación de todas las actuaciones y servicios.

## **2. CONTENIDOS BASICOS**

### **2.1. La gestión de la calidad en bibliotecas**

La calidad es el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que repercuten en la capacidad de la biblioteca para satisfacer las necesidades expresadas o implícitas de los usuarios. Es un concepto relativo, dinámico y cambiante. Hay que tener en cuenta no solo el servicio o el producto, sino los atributos asociados a ellos: rapidez, conductas de personal: no solo el qué sino el cómo.

En general hay dos maneras de entender la calidad: como acuerdo con especificaciones previamente definidas, o como respuesta a las expectativas que se tengan sobre el servicio. Deben conjugarse los dos niveles, pero cada vez más se tiende a considerar que la calidad debe venir definida desde el punto de vista del usuario. La cliente-orientación en la biblioteca es no dar sólo materiales, es dedicar tiempo al usuario, dedicarse a la función de instrucción, dar ayuda individualizada, y servicios ajustados, diversos, fáciles de usar y accesibles.

En la actualidad se defiende un modelo de gestión basado en buscar la calidad y asegurarla controlando de modo sistemático todos los procesos que influyen en su logro. No es una moda, sino un modelo organizativo que incorpora muchos años de experiencia en las bibliotecas: marketing, planificación, dirección por objetivos, control de costes, evaluación, análisis funcional. Lo que ocurre es que ahora impregna y reorienta todos los componentes de la organización. A esto se le ha llamado "Gestión de Calidad", y se convierte en una filosofía de compromiso para la mejora continuada de cada aspecto de la actividad desarrollada, y una orientación a la satisfacción del cliente.

Debe entenderse como un proceso constante, algo que es responsabilidad de todos, supone una actitud activa ante los errores, que se han de prevenir o solucionar, y no ocultar o aplazar. Se aplica a los factores previos a la biblioteca, a los proveedores, en los procesos bibliotecarios, y más allá de ellos, a través de estudios de satisfacción. La ventajas que se obtiene al implantar los sistemas de calidad serían:

- Mejora del conocimiento de los clientes
- Mejora de las relaciones con los usuarios
- Mejora la imagen de la biblioteca
- Calidad en los productos y servicios
- Calidad de información, pues mejora la comunicación
- Calidad de recursos humanos, pues se forma y comunica más
- Mejora la competitividad de la biblioteca, sus prestaciones
- Reduce costes de producción y fallos. Disminuye el número de quejas.
- Crecimiento de la biblioteca y facilidad de obtención de recursos
- Dinamización e integración del personal

Un sistema de gestión de calidad debe:

- Conseguir y mantener la calidad en los productos y servicios, y en los procesos para conseguirlos.
- Ofrecer la seguridad de que se obtiene, tanto a la dirección como al cliente.
- Mejorar el mercado, la productividad, la eficacia y reducir costes.

#### 2.1.1. Factores y obstáculos para que tenga éxito el sistema de calidad:

Implantar un sistema de gestión de calidad no es fácil. Hay que romper inercias y rutinas, implicar a toda la plantilla, implantar modos de trabajo no nuevos... Entre los factores que posibilitan la implantación están (Reyes Pacios):

- Liderazgo de la dirección.
- Orientarse al cliente. El estudio y satisfacción del cliente. Conocer y anticipar sus necesidades y expectativas. Identificar, segmentarlos y diferenciarlos, mantener contactos con ellos, investigar los cambios de necesidades, comunicar sus deseos a todo el personal de la biblioteca.
- Implicación de todos los recursos humanos (información, comunicación, participación y formación)
- Planificación a largo plazo, visión estratégica
- Análisis, control y normalización de los procesos de trabajo, para obtener de forma estable las metas establecidas
- Seguimiento y evaluación. Otro es la implantación de métodos objetivos de medición.

Por el contrario, son obstáculos:

- La pasividad de los directivos y responsables de las organizaciones.
- Satisfacción con el estado actual y no percepción de la necesidad de mejorar.
- Falta de receptividad, afán de protagonismo o incapacidad para asimilar las influencias externas.

Los sistemas de gestión de calidad se oponen a la gestión *personalista*, en la que los bibliotecarios actúan solo por su intuición y experiencia. Puede que se obtenga buenos resultados, pero cuando el sistema se viene abajo si depende demasiado de un único elemento de la organización que puede faltar. Debe existir una política clara y unos objetivos de calidad

definidos y específicos. Todos los procesos han de describirse, y ponerse por escrito, para que haya unas directrices claras y consultables.

Para la gestión del cambio organizativo, parecen acertadas las recomendaciones citadas también por García Marco:

- Nuevo estilo de dirección
- Cambio de la cultura organizacional y promoción de nuevas actitudes
- Flexibilización de la organización, utilizando técnicas de gestión empresarial
- Fortalecimiento de la comunicación interna
- Formación global y multidimensional de su personal
- Gestión de los conflictos, motivación, etc. del personal
- Apertura al exterior, sus usuarios, la institución,
- Potenciar la cooperación interbibliotecaria

### 2.1.2. Costes de la calidad

La calidad tiene coste (costes de prevención, costes de evaluación, costes de fallos internos y externos), pero su beneficio es grande, (reducción de costes de producción, aumento del número de servicios). La calidad nos hace ser más competitivos e incrementar la productividad. Además, se ahorra en los costes por fallos, que se reducen, evita la pérdida de imagen o de usuarios....

Debemos ir a un sistema de control de costes, para mejorar la gestión presupuestaria, establecer el valor del servicio prestado, y tomar decisiones. Supone: determinar los elementos del servicio prestado, para obtener el coste por unidad de servicio prestado; determinar las actividades objeto de imputación de costes. En un principio las prioridades deben ir a atacar los costes de fallos. Invertir en actividades de prevención. Reducir costes de evaluación conforme se van produciendo resultados. Para implantar un sistema de gestión de calidad hacen falta recursos adecuados, tiempo, y preparación de la organización para que no se resista al cambio. No es algo que se pueda improvisar.

### 2.1.3. Las normas ISO 9000, (2.000) para la gestión de la calidad.

Las normas ISO 9000 aparecidas a principio de los años noventa han ido aplicándose en algunas bibliotecas. Hay una nueva versión de esta familia de Normas del año 2000:

- ISO 9000 (2000) FUNDAMENTOS Y VOCABULARIO describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología para los sistemas de gestión de calidad.
- ISO 9001 (2000) SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD. REQUISITOS. Especifica los requisitos para los sistemas de la calidad aplicables de toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.
- ISO 9004 (2000) DIRECTRICES PARA LA MEJORA DE DESEMPEÑO. Proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia de la organización

La norma ISO 9001 (2000) fundamenta su filosofía en dar satisfacción al cliente; para esto tienen que identificarse todos los procesos de la empresa o biblioteca que afectan y dan satisfacción al cliente / usuario. Satisfacer al cliente es lo básico. Para lograr esta transformación, la Norma proporciona un conjunto de herramientas a los que denomina los 8 pilares:

#### PILARES DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

1. **Enfoque al cliente:** las organizaciones dependen de sus clientes y, por lo tanto, deberían comprender las necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requerimientos y esforzarse en exceder sus expectativas. Trabajar alrededor del cliente implica lograr que toda organización cuente con información sistemática de lo que necesita, de los niveles de satisfacción que se logran y de la forma de superar esas expectativas pero,

<p>sobretudo, significa desarrollar mecanismos que permitan detectar a tiempo y con eficiencia cuándo no se está cumpliendo y tener establecido los mecanismos de cómo resolverlo. Los instrumentos de investigación sobre estos aspectos, su sistematización, la comunicación oportuna y la cobertura amplia sobre los resultados que se van obteniendo, constituye una nueva tarea de vital importancia para los corporativos que aún no lo hacen.</p>
<p><b>2. Liderazgo:</b> los directores establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deben crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización. Un enfoque de liderazgo necesariamente implica involucrar al director y a toda la directiva a partir de una convicción sobre la importancia de la calidad. El reto actual es desarrollar o formar a los líderes formales, identificar a los líderes informales, trabajar en una cultura de trabajo en equipo que posibilite y motive a todos los integrantes del colectivo a dar lo mejor de cada uno de ellos; cumpliendo así, los objetivos conocidos por ellos y con los cuales todos se comprometen.</p>
<p><b>3. Participación del personal:</b> Es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas en beneficio de la organización. Las organizaciones deben planificar cuidadosamente las estrategias basadas en técnicas de comportamiento y desarrollo humano en las organizaciones para que los sistemas de calidad logren cimentarse y participen por convencimiento. Las resistencias por falta de motivación implican falta de interés en la formación, respuesta deficiente a las auditorias, falta de participación y compromiso. La participación requiere una revisión seria y autocrítica de cómo se trabaja con el personal. Significa evaluar cuál ha sido el impacto real del trabajo que se ha hecho con la gente, averiguar qué ha funcionado y lo que no, cuáles han sido las causas raíz. Este principio intenta revalorizar el factor humano y pensar que todos tienen la posibilidad del mejoramiento y satisfacción en todos los roles en que participa, lo cual abre las posibilidades de que la capacitación sea aprovechada de mejor manera y el personal esté en condiciones de mejorar sus rutinas laborales. Explicita de forma contundente la importancia del clima laboral y de contar con mecanismos para recuperar la opinión de los colectivos.</p>
<p><b>4. Enfoque basado en procesos:</b> un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos económicos, tecnológicos, etc. se gestionan como un proceso, donde existe un principio y un fin. Un enfoque de estas características aporta un conjunto de elementos que ayudan a reducir las denominadas islas o feudos en la naturaleza de las organizaciones, ya que permite identificar las interrelaciones que participan en cada proceso.</p>
<p><b>5. Enfoque de sistemas para la gestión;</b> identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados con un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.</p>
<p><b>6. Mejora continua:</b> la mejora continua del desempeño de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta. La mejora continua no puede entenderse y lograrse en una organización si ésta no cuenta con una amplia participación de personal capacitado y comprometido con su trabajo y con los objetivos organizacionales y de gestión.</p>
<p><b>7. Enfoque para la toma de decisiones basado en hechos:</b> las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información. Para el análisis de hechos y prevención de contingencias, es necesario, diseñar eficientes sistemas de información administrativa que coadyuven a la obtención de datos que faciliten la identificación de lo que está sucediendo en la organización y cómo se está comportando aquello que queremos conocer. El enfatizar la importancia de los datos orienta a buscar éstos en todos los procesos que componen el sistema, por consiguiente, en todo lo que ocurre hacia el interior de la organización, lo cual implica generar una cultura orientada a la evolución con parámetros e indicadores claros y acordados para dar nitidez a este proceso. La revisión y construcción de conceptos como medir, calificar y evaluar es imprescindible para sentar las bases de cambio en aquellas organizaciones donde estos conceptos son aplicados unilateralmente o, peor aún, cuando se han omitido y se vive el estado situacional, es decir, que todo está bien y no pasa nada.</p>
<p><b>8. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones con el proveedor.</b> Una organización y sus proveedores son interdependientes y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valores. En consecuencia, es necesario hacer una revisión a fondo para ver en qué medida se han aplicado estos principios y a partir de esa evaluación identificar en dónde hay que trabajar para lograr el cambio de paradigma que necesariamente sea congruente con el espíritu de la norma y sobre todo, para contar realmente con un sistema de gestión de la calidad que redunde en beneficio de los clientes, los proveedores y todos los relacionados con el mismo. En la versión de 1994 de la citada norma se encontraba una clara referencia a los proveedores, pero orientada hacia la necesidad de evaluarlos, quizá en una buena interpretación, se leía, desarrollarlos. En el año 2000, el proponerlos como un principio, cambia el sentido, reorienta el trabajo o las relaciones comerciales con los proveedores, basado en un modelo de relación de beneficios mutuos.</p>

## 2.2. La evaluación

La evaluación es un procedimiento que permite a la biblioteca conocer la adecuación de sus servicios, su rendimiento, sus fallos, etc. La evaluación debe estar, ya realizada intuitivamente o de modo sistemático, presente en todo el proceso de gestión bibliotecaria, que se realimenta con los resultados. En un sentido amplio podemos hablar de evaluación:

- Inicial cuando se inicia un proceso de planificación, lo que hemos llamado más que evaluación "análisis de la situación inicial" de la biblioteca.
- Procesual, continua, cuando sistemáticamente vamos tomando datos del funcionamiento, como en los sistemas de calidad.
- Finalista, que es la que realizamos cuando comparamos los resultados obtenidos al final de un período con los objetivos marcados por la biblioteca.

La evaluación se suele basar en la toma de datos sobre los resultados obtenidos, que permitan llegar a conclusiones que redunden en la organización. Pero sus métodos pueden ser tanto cuantitativos como cualitativos (entrevistas, grupos de discusión, etc. Debe ser más una autocrítica que una actividad de autojustificación. Y en cuanto a los resultados, si no son positivos hemos de evitar buscar causas externas al servicio, como la falta de medio o la falta de conocimientos bibliotecarios del usuario.

La norma ISO 11.620, "*INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN. Indicadores de rendimiento bibliotecario*" (cuyo proyecto de traducción castellana está publicando la *Revista Española de Documentación Científica*, y concretamente su primera parte en el v. 22, 2, 1999, p. 223-247) define algunos términos que consideramos básicos para entender la evaluación en bibliotecas:

<p><b>EVALUACIÓN:</b> Estimación de la eficacia, eficiencia, utilidad y relevancia de un servicio o instalación.</p> <p><b>EFICACIA:</b> Medida del grado de cumplimiento de los objetivos. Una actividad es eficaz si consigue los resultados que pretendía conseguir</p> <p><b>EFICIENCIA:</b> Medida de la utilización de los recursos necesarios para conseguir un objetivo. Una actividad es eficiente si reduce al mínimo la utilización de los recursos, o produce mejores resultados con los mismos recursos.</p> <p><b>INDICADOR:</b> Expresión (una serie de números, símbolos o palabras) utilizada para describir actividades (sucesos, objetos, personas) en términos cuantitativos y cualitativos, para evaluar dichas actividades, y el método utilizado.</p> <p><b>INDICADOR DE RENDIMIENTO:</b> Números, símbolos o letras, derivados de estadísticas y datos de la biblioteca, y utilizados para evaluar el rendimiento de la misma. Incluye tanto recuentos simples como relaciones entre recuentos, siempre que se utilicen en la caracterización del rendimiento de una biblioteca.</p> <p><b>FIABILIDAD:</b> Grado en que una medida es capaz de reproducir el mismo resultado.</p> <p><b>RENDIMIENTO:</b> Grado de eficacia en la prestación de servicios de la biblioteca y eficiencia en la asignación y utilización de recursos para proporcionar esos servicios.</p> <p><b>ADECUACION:</b> Grado de idoneidad de un indicador para evaluar una actividad específica.</p> <p><b>VALIDEZ</b> Grado en que un indicador mide realmente lo que pretende medir</p>
--

También en cuanto a usuarios y servicios, la norma aclara estos términos:

<p><b>ACCESIBILIDAD:</b> Facilidad para acceder y utilizar un servicio o instalación</p> <p><b>DISPONIBILIDAD:</b> Medida en que la biblioteca proporciona documentos, instalaciones o servicios al usuario en el momento en que los demanda</p> <p><b>GASTOS CORRIENTES:</b> Gastos de personal, y recursos que se utilizan y se reemplazan regularmente, excluyendo gastos tales como los de capital, edificios nuevos, ampliaciones o modificaciones de los existentes y equipo informático.</p>
---

<p>INSTALACIONES: Equipos, puestos de lectura, etcétera, proporcionados a los usuarios de la biblioteca.</p> <p>POBLACION A SERVIR: Individuos a los cuales están destinados los servicios y materiales de la biblioteca.</p> <p>POBLACION OBJETIVO: Grupos de usuarios reales y potenciales de una biblioteca determinada, como objeto de un servicio específico o como usuarios principales de materiales específicos.</p> <p>RECURSOS: Activos de la biblioteca, incluyendo personal, materiales, equipo, espacio, etcétera.</p> <p>USUARIO: Receptor de los servicios bibliotecarios.</p>
---

### 2.2.1. Funciones de la evaluación.

Entre las funciones de la evaluación en bibliotecas, la obra "*Claves para el éxito: Indicadores de rendimiento para bibliotecas públicas*", señala:

- Planificación: Es un medio para conocer qué se está consiguiendo y establecer objetivos.
- Comunicación: Ayuda a explicar el rendimiento obtenido a la institución en que se encuadra la biblioteca
- Anticipación y resolución de problemas, al identificar áreas problemas y problemas antes de que surjan.
- Toma de decisiones a partir de los datos pertinentes para cada decisión y poder prever los resultados de las decisiones.
- Control del progreso, del grado de progresivo cumplimiento de los objetivos propuestos y establecer las prioridades
- Justificación de la asignación de recursos.

### 2.2.2. Los indicadores

Para la evaluación nos solemos servir de indicadores. El objetivo de los indicadores de rendimiento es servir de herramientas para evaluar la calidad y la eficacia de los servicios de una biblioteca, así como valorar la eficiencia de los recursos asignados por la biblioteca a esos servicios y actividades. Los indicadores nos permitirán valorar nuestra biblioteca, y debemos elegir aquellos que resulten apropiados a lo que queramos medir: fiables, relevantes, útiles, fáciles de usar, y comparables. Hay indicadores de diversos tipos. Los hay, según *Claves para el éxito. Indicadores de rendimiento para bibliotecas públicas*:

- *Indicadores de rendimiento operacional*: Relacionan inversión y producción, como los registros catalogados por hora, o el coste por registro catalogado. Son útiles para asignar recursos a actividades, servicios o productos, decidir qué servicios son factibles y cuales no puede asumir la biblioteca.
- *Indicadores de eficacia*: Relacionan la producción con el uso, juzgada por los usuarios: Por ejemplo, la proporción de documentos del fondo que se han usado, la satisfacción del usuario con el préstamo. Permiten saber qué áreas tienen un rendimiento bajo, o en qué medida están los usuarios bien servidos.
- *Indicadores de coste-eficacia (eficiencia)*: Relación entre inversión y uso, entre los recursos empleados en un determinado servicio y la utilización del mismo por los usuarios. Ejemplos: coste por usuario, coste por préstamo... Ayudan a tomar decisiones sobre cómo asignar recursos a actividades, servicios o productos, qué resultados son los deseables en función de la cantidad de uso y satisfacción de los usuarios...
- *Indicadores de impacto*: Nivel de éxito de una biblioteca, al indicar la relación entre uso real de un servicio y el uso potencial que se podría hacer. Por ejemplo, el número de usuarios activos de la biblioteca, el uso *per cápita*.

### 2.2.3. Criterios para la aplicación de indicadores

Para utilizar un indicador en una biblioteca, debemos asegurarnos de que reúne estas características, recogidas por la Norma ISO 11620:

- Contenido informativo. Aporta información clarificadora, de modo que sea útil para medir una actividad, identificar los logros conseguidos, localizar problemas o deficiencias para actuar en su remedio. Debe ayudar a tomar decisiones, fijar metas, dar prioridades, etcétera.
- Tener fiabilidad. El indicador debe ser fiable, producir el mismo resultado siempre que se use en las mismas circunstancias. El hecho de que un indicador refleje la variabilidad implícita de los datos, por ejemplo, las variaciones estacionales o las fluctuaciones en las actividades de préstamo, no significa que no sea fiable.
- Validez. El indicador debe medir lo que se quiere medir.
- Idoneidad. Debe adecuarse al objetivo para el que se ha formulado. Las unidades y escala deben ser las adecuadas, y las operaciones necesarias para implantar el proceso de medida deben ser compatibles con los procedimientos habituales de la biblioteca.
- Practicidad. El indicador deberá utilizar datos que resulten accesibles con un esfuerzo razonable, en términos de tiempo y de grado de capacitación del personal, costes operativos, y tiempo y paciencia que requiera de los usuarios.
- Comparabilidad. Si el indicador se usa para comparar bibliotecas, debe permitirlo. Ello es así si una vez tenidos en cuenta los posibles defectos de exactitud, el mismo resultado obtenido significa que el nivel de calidad de servicios o de eficiencia de las bibliotecas comparadas es el mismo .

El uso de los indicadores tiene algunas limitaciones. Hay que tener en cuenta que una biblioteca no puede obtener valores óptimos a la vez en todos los indicadores. No se puede alcanzar un alto nivel de satisfacción de usuarios y un coste por usuario muy bajo. Los resultados se deben interpretar con precaución, y asegurándose que no ha habido errores de muestreo o subjetividad en las mediciones. A veces, también influye el comportamiento de los usuarios. Por ejemplo, una satisfacción baja con la disponibilidad de materiales puede ser resultado de una falta de conocimientos de los usuarios para localizar los documentos, más que su insuficiencia. Pero siempre un valor bajo denota que es necesario revisar el funcionamiento en el área en que se obtenga. Los indicadores recogidos en la ISO 11.620 son:

SERVICIO O ASPECTO EVALUADO	INDICADOR DE RENDIMIENTO
<b>OPINIÓN DEL USUARIO</b>	
• General	Satisfacción del usuario
<b>SERVICIOS PÚBLICOS</b>	
• Generales	Porcentaje alcanzado de la población objetivo Coste por usuario Visita a la biblioteca per cápita Coste por visita a la biblioteca
• Suministro de Documentos	Disponibilidad de títulos Disponibilidad de títulos solicitados Porcentaje de títulos solicitados existentes en la colección Disponibilidad ampliada de títulos solicitados Uso de materiales en sala per cápita Tasa de uso de documentos

• Recuperación de documentos	Tiempo medio de recuperación de documentos en dep. cerrados Tiempo medio de recuperación de documentos de áreas de libre acceso
• Préstamo de documentos	Volumen de préstamos (%) Préstamos per Cápita Documentos en préstamo per cápita Coste por préstamo Préstamos por empleado
• Suministro de documentos de fuentes externas	Rapidez del préstamo interbibliotecario
Servicios de referencia e información	Tasa de respuestas correctas
• Búsquedas de información	Tasa de éxitos de búsquedas en el catálogo de títulos Tasa de éxitos de búsquedas en el catálogo de materias
• Formación de usuarios	(No se describen indicadores en esta norma)
• Instalaciones	Disponibilidad de instalaciones Tasa de utilización de instalaciones Tasa de ocupación de asientos Disponibilidad de sistemas automatizados
<b>SERVICIOS TÉCNICOS</b>	
• Adquisición de documentos	Tiempo medio de adquisición de documentos
• Proceso técnico de documentos	Tiempo medio de proceso técnico de documentos
• Catalogación	Coste por título catalogado
• Promoción de servicios	(No se describen indicadores en esta norma)
• Disponibilidad y utilización recursos humanos	(No se describen indicadores en esta norma)

### **3. APLICACIÓN PRACTICA. Realizar un plan para ampliar y mejorar el uso de la colección de revistas científicas de una biblioteca universitaria.**

**OBJETIVO:** Iniciar a los alumnos en la realización de planes de actuación para la mejora de problemas surgidos en la organización de una biblioteca, e introducir y simular la forma de trabajo en grupo y la toma conjunta de decisiones.

**PROCESO:** Situación a analizar: Una biblioteca universitaria tiene una sección de revistas científicas cuyo uso, tanto por los alumnos como por la mayoría de profesores con docencia en el centro en que está la biblioteca, se percibe en principio como escaso. Deberíamos haber dado soluciones al problema para el mes de septiembre en que comienza el curso y se renuevan las suscripciones. No hay una partida económica extraordinaria para este tema. Contaremos con el presupuesto ordinario del centro para revistas, así como con las partidas para gastos generales. Hay que elaborar un plan de actuación para intentar mejorar su uso. Para ello:

- Realizar una visita a la hemeroteca del Centro y observar su funcionamiento, uso y acceso.
- Señalar los datos a obtener y analizar para conocer más profundamente la situación actual de las revistas y su uso.
- Indicar las tareas que habrá que realizar para obtener la información necesaria según el apartado b)
- Identificar los objetivos concretos que nos propondremos a partir de la información ya obtenida.
- Señalar las tareas a realizar para lograr cada uno de los objetivos
- Indicar una distribución temporal aproximada de las tareas a realizar

FORMA DE TRABAJO: Elaboración del proyecto en pequeño grupo que simule el equipo de trabajo de la biblioteca. Para el funcionamiento del grupo es recomendable que alguno de sus miembros coordine las tareas del grupo, las discusiones, etc., y que otro de los miembros tome nota de lo acordado y sea portavoz del grupo para explicar el plan propuesto por el equipo. Después se hará la puesta en común de los proyectos: Exposición de los portavoces de grupo y discusión de los planes realizados. Exposición de los problemas de funcionamiento del grupo, el modo en que se han tomado los acuerdos sobre la práctica propuesta así como sobre las tareas...

#### **4. CUESTIONES DE REFLEXIÓN Y EVALUACIÓN**

¿Qué es y qué fines tiene la evaluación de la biblioteca? ¿Qué condiciones y actitudes se requieren para poner en marcha un sistema de gestión de calidad?. ¿Qué aspectos de la gestión de las empresas privadas deben adoptar las bibliotecas? ¿Cuáles no? ¿Qué servicios puede cobrar la biblioteca? ¿A quiénes?.

#### **5. BIBLIOGRAFÍA**

- AALTO, M., KNIGHT, T. *Alternativas de financiación de las bibliotecas públicas*. Barcelona: Fundación Bertelsmann, 2000.
- CAMPBELL, N. SUTHERLAND, S., POUSTIE, K. *Reforma organizativa y estrategias de gestión en las bibliotecas públicas*. Barcelona: Fundación Bertelsmann, 1999.
- *CLAVES para el éxito: Indicadores de rendimiento para bibliotecas públicas*. Barcelona: Col·legi Oficial de Bibliotecaris-Documentalistes de Catalunya, 1995.
- DOMINGUEZ SANJURJO, R. Formas de evaluación y análisis. En: *Nuevas formas de organización y servicios en la biblioteca pública*. Gijón: Trea, 1997.
- CHAIN NAVARRO, C. *Técnicas de gestión de calidad en instituciones documentales*. Murcia: DM, 2001.
- FUENTES ROMERO, J. J. *Evaluación de bibliotecas y centros de documentación e información*. Gijón: Trea, 1999.
- GARCIA-MORALES HUIDOBRO, E. Aportaciones de la gestión de calidad a bibliotecas y servicios de documentación. *Revista Española de Documentación Científica*, 18, 1, 1995, p. 9-18.
- GARCIA-MORALES HUIDOBRO, E. Los costes de la calidad. Consideraciones sobre su aplicación a las bibliotecas y servicios de documentación. *Métodos de información*, 2, 5 (1995), p. 21-27.
- INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN. Indicadores de rendimiento bibliotecario. ISO 11620. UNE 50-137. Primera Parte. *Revista Española de Documentación Científica*, 22 (2), 1999, p. 223-247
- PACIOS LOZANO, A.R. Sistemas de calidad total en bibliotecas y unidades de información. *Boletín de Anabad*, 2, 1995, p. 107-116.
- SEDIC. Grupo de Trabajo sobre Calidad: *Guía para la aplicación de la norma ISO 9000 a Bibliotecas y Servicios de Información y Documentación*. Madrid: SEDIC, 1998.

**ANEXO: Conceptos básicos de la Guía para la aplicación de la Norma ISO 9000 a bibliotecas y servicios de información y documentación. Madrid: SEDIC, 1998. (Resumen)**

POLITICA DE CALIDAD. Es la definición genérica y estratégica de cómo queremos que sean nuestros productos y servicios y su nivel de calidad, y cómo va a actuar nuestra organización para conseguirlo. Es una declaración de principios de la organización, y es la base sobre la que desarrollar todo el Sistema de la Calidad.

**GESTION DE LA CALIDAD.** Actividades, tuteladas por la dirección, que definen y determinan la política de la calidad (planificación, organización, control, evaluación, objetivos, etc.) Gestión implica acción; así pues hay una estructura y unos medios para desarrollar la política de la calidad y toda una serie de acciones para llevar a cabo la misma, incluidos los responsables de las mismas. -Esa estructura y medios se deben plasmar en un sistema amplio y operativo.

**SISTEMA DE LA CALIDAD.** Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos para implantar la gestión de la calidad. UNE-EN ISO 8402: "conjunto de la estructura de organización, responsabilidades, procedimientos y recursos que se establecen para llevar a cabo la gestión de la calidad". Para implantar un sistema de la calidad debemos tener en cuenta:

1. Planificación de la calidad: Actividades que marcan los objetivos de un sistema de la calidad y los medios para conseguirlos.
2. Control de la calidad: Técnicas y actividades utilizadas para comprobar que se cumple con los requisitos de la calidad. Deberán establecerse los indicadores que reflejen y cuantifiquen el nivel real de la calidad de nuestra biblioteca o centro de documentación respecto a los objetivos fijados. (reclamaciones de los clientes, errores internos, cumplimiento de los plazos establecidos, satisfacción del cliente)
3. Aseguramiento de la calidad: Conjunto de acciones planificadas y sistemáticas implantadas dentro del Sistema de la Calidad y demostrables si es necesario, para proporcionar la confianza adecuada de que una entidad cumplirá los requisitos de calidad. Por ejemplo, para demostrar que nuestra base de datos está permanentemente actualizada contaremos con toda la documentación que define nuestra planificación y control de la calidad, para permitir la comprobación de un auditor o un cliente.

**SISTEMAS DE CALIDAD Y NORMALIZACION.** La norma es un estándar universalmente aceptado, que facilita a las organizaciones los requisitos a los que se debe adaptar si se proponer dar servicios o productos de calidad. Las organizaciones que se adaptan a ella pueden ser certificadas y por tanto asegurar a los clientes su calidad. Las normas ISO 9000 describen los componentes, condiciones y características que debe tener un Sistema de Aseguramiento de la calidad. Se trata de asegurar cómo son todos los procesos que influyen en la calidad de productos y servicios.

**SISTEMAS DE CALIDAD. ESTRUCTURA Y CERTIFICACIÓN.** El sistema de la calidad consiste en definir un método de trabajo normalizado que esté acorde con los recursos y necesidades de cada organización. El método debe quedar plasmado por escrito en un corpus que comprende los siguientes documentos:

- Manual de la calidad
- Manual de procedimientos
- Instrucciones técnicas
- Registros de la calidad

**MANUAL DE LA CALIDAD.** Es el documento que recoge de modo general la política de calidad de una empresa u organismo, conteniendo la descripción de los requisitos que nos afectan de la norma que hemos adoptado. Debe ser coherente con los objetivos y política estratégica de la organización. Elementos:

- Título
- Índice
- Introducción
- Declaración de autoridad y política de calidad (objetivos de la organización con respecto a la calidad, establecidos por la dirección)
- Actualización y mantenimiento: Se deben definir ediciones, fechas, responsabilidades y archivo de la documentación de la calidad.
- Alcance y campo de aplicación: Denominación de la organización y de los productos, servicios y/o departamentos afectados por el Sistema de la Calidad.
- Definiciones: Incluirán todos aquellos términos de uso no común que se utilizan en la organización y que es necesario que sean conocidos por todo el personal.
- Descripción de la organización: Describe la composición de la organización, que se puede apoyar con un organigrama general.
- Responsabilidades en materia de calidad: Se deben describir tanto las responsabilidades generales como aquellas delegadas en departamentos, los medios a utilizar.
- Elementos del sistema de la calidad: Se establecen los puntos más destacables de los procesos que influyen en la calidad.
- Anexos: Se refieren los procedimientos, formatos de registros, etc. Necesarios en cada caso.

**MANUAL DE PROCEDIMIENTO:** Recoge los procesos necesarios para asegurar la calidad de la empresa u organismo; define las actividades que se llevan a cabo, las responsabilidades sobre las mismas (quien debe realizarlas), y cómo se deben ejecutar. El manual de procedimientos de una biblioteca recogerá los procedimientos concernientes a todas las actividades que se llevan a cabo en las mismas; procedimiento de proceso técnico, procedimiento de adquisiciones, procedimiento de préstamo, de atención. Los procedimientos deben ser breves y concisos y perfectamente comprensibles para los que ejecutan y para quienes lo consulten siendo ajenos a la plantilla (por ejemplo, unos auditores de calidad). Los procedimientos generalmente se presentan bajo la siguiente estructura:

- Objeto: Descripción de a qué afecta el procedimiento
- Alcance: Ámbito de aplicación
- Definiciones: Conceptos o terminología específica de la actividad que se está tratando y que pueda resultar ambigua.
- Documentación de referencia: Se citan aquellos documentos que pueden tener relación con el procedimiento descrito, generalmente normas de la calidad.
- Descripción: Explica cómo se realizan de forma operativa las actividades necesarias para cumplir los objetivos del procedimiento. Qué, cómo, cuándo, quién, definiendo claramente las responsabilidades para cada actividad
- Anexos: Registros, formularios y formatos que se utilizan para ejecutar el procedimiento. Gráficos, diagramas de flujo, etc. completan la clarificación de los procedimientos.

**INSTRUCCIONES TECNICAS:** Son un complemento del procedimiento. Son documentos operativos que describen de manera más específica los pasos necesarios para llevar a cabo cada proceso de trabajo. Se aplican a procesos técnicamente complejos, con múltiples operaciones específicas o sujetos a continuos cambios. Por ejemplo, criterios de aplicación del formato MARC a casos específicos.

**REGISTROS DE LA CALIDAD.** Son todos los formatos y registros que se utilizan durante la ejecución del trabajo y permiten comprobar que se ha ejecutado según los procedimientos. Por ejemplo, en el procedimiento de creación de bases de datos bibliográficas, cada mes emitiremos un listado de títulos que será puntuado para eliminar los posibles duplicados. Esos listados será el registro o evidencia de que ese proceso se está realizando.

#### OBJETIVOS DEL SISTEMA DE LA CALIDAD

- Detectar y evitar las no conformidades. Si en nuestro procedimiento de trabajo para suministrar fotocopia de artículos, hemos establecido que hay que confirmar los datos de la publicación pedida, y hacer una marca en la hoja de pedido, las no conformidades serían todas aquellas hojas no reconfirmadas. La biblioteca deberá establecer las medidas correctoras para que se cumplan las especificaciones del procedimiento.
- Implantar acciones preventivas. Si detectamos que se producen error en los envíos por fax o por correo porque los datos de los usuarios son incorrectos. Para prevenirlo incluimos en el procedimiento que el documentalista confirme los datos particulares que figuran en la papeleta de solicitud.

**CERTIFICACION.** Se produce cuando una entidad externa reconocida acredita la calidad ofertada revisando el sistema de la calidad. Ello pasa de un método de estrategia comercial a una ventaja competitiva y fuente de mejora continua. Una biblioteca, para obtener la certificación deberá tener implantado el sistema de la calidad y documentado el mismo conforme a los requisitos de la norma.

**GUIA DE IMPLANTACION DE LA ISO 9001.** Esta norma tiene 20 puntos que deben ser recogidos en el *Manual de la Calidad* de la biblioteca, donde además se indicarán cuales se desarrollan en el *Manual de procedimiento*.

1. Responsabilidad de la dirección. Criterios estratégicos y organizativos respecto a la Política de la Calidad de la Biblioteca, y los mecanismos de la dirección para revisar y mantener esa política.
2. Sistema de calidad: Descripción de los documentos en que queda reflejada la estructura del Sistema de la Calidad de la biblioteca
3. Revisión del contrato. En este punto se describen las relaciones de la biblioteca con sus clientes, que se puede explicitar en un "contrato", o resultar tácito. Si una biblioteca ofrece una base de datos se compromete a dar de modo rápido y exhaustivo las novedades. La revisión del contrato es la base de los sistema de calidad ya que es donde debemos definir nuestro acuerdo con el cliente en la oferta.
4. Control del Diseño. Especificaciones para determinar qué servicio se va a prestar, cómo se va prestar, y los mecanismos para saber si es bueno o no.
5. Control de la documentación y de los datos. Debe haber un control de la documentación a través de la cual se registra el Sistema de la Calidad. Sus revisiones, actualización, distribución de los documentos...

Debemos designar un responsable, definir qué se va a controlar, cómo, donde y cuando, hacer que estén disponibles los documentos, retirar los obsoletos, identificar la versión vigente y las obsoletas. En una biblioteca debemos controlar el manual de la calidad en su versión vigente, los documentos de procedimientos, la hoja de pedidos a proveedores, los formatos de la ficha de préstamo mecanizada o manual, la estructura de contenido de un registro automático, que recoja la situación de un documento seriado.

6. Compras. Determinar el mecanismo para controlar la calidad de los proveedores o subcontratistas de la biblioteca. Se harán las operaciones que aseguren que las adquisiciones cumplan los requisitos definidos:
  - Evaluar y seleccionar a los suministradores.
  - Transmitir los requisitos de manera clara.
  - Homologar y aprobar
  - Proceder a la inspección del material recibido.
7. Control de los productos suministrados por el cliente. En bibliotecas, el cliente a veces aporta una parte del servicio, dando una referencia o una información, y hay que establecer un proceso para comprobar su exactitud.
8. Identificación y trazabilidad del producto. Hay que determinar qué hay que hacer y cómo en aquellos productos o servicios finales que puedan causar confusiones, de forma que esté claramente identificados y se pueda seguir un histórico de los pasos que se realizan.
9. Control de los procesos. Hay que establecer los elementos de control de todos los procesos que influyan e la calidad ofertada al cliente. Ello permitir prevenir y eliminar los errores antes de que ocurran. En el Manual de la Calidad describiremos cada uno de los procesos que afecten a la calidad, realizando uno o varios procedimientos para cada uno. Para conseguir lo hay que definir esos procesos, y quién, cómo, cuando y dónde deben realizarse, mantener bajo control la uniformidad del proceso y ejecutar verificaciones y mantener los registros de datos resultado de las verificaciones. En una biblioteca, definiríamos las etapas de control de ingreso, registro, sellado, archivo y puesta a disposición del usuario.
10. Inspección y ensayos. Se establecerá un sistema para controlar la calidad de los productos o servicios de la biblioteca desde la fase de recepción.
11. Control de los equipos de inspección, medición y ensayo. Controlaremos la fiabilidad de nuestros datos estadísticos...
12. Estado de inspección y ensayo. Deberemos tener mecanismos que conocer que la inspección o control se está realizando
13. Control de los productos no conformes. Deberemos determinar cómo vamos a detectar, analizar y valorar las no conformidades.
14. Acciones correctoras y preventivas. Las correctoras se emprenderán cuando un problema ya ha surgido. Las preventivas evitan que aparezcan los fallos. Deberemos establecer sobre qué casos aplicaremos estas acciones, cómo analizaremos los problemas aparecidos o por aparecer, la decisión más adecuada...En las acciones correctoras, hay que conocer las causas y la forma de eliminar las no conformidades. Luego los responsables controlarán los resultados anotando las acciones realizadas para asegurar la eficacia de las mediciones tomadas.
15. Manipulación, almacenamiento, embalaje, conservación y entrega. (Por ejemplo, en el envío de préstamos interbibliotecarios.)
16. Control de los registros de la calidad (documentos generados por el sistema de control de la calidad). Demuestra que los procedimientos establecidos por el sistemas están bien aplicados. Deben ser de fácil lectura, relacionados con un servicio o producto, ser conservados y estar disponibles. Ejemplos: Seguimientos del préstamo de documentos, de las reclamaciones a proveedores, muestreo de la gestión de gastos en compras de documentos, pedidos pendientes de recepción, con fechas, registros de documentos seriados, reclamaciones
17. Auditoría de la calidad. El Sistema debe ser revisado periódicamente, y hay que controlar quien, como y cuando se hará.
18. Formación. Se planificarán las actuaciones a realizar para la formación del personal.
19. Servicio posventa. Se deberán delimitar claramente si lo tenemos y los procedimientos para prestarlo
20. Técnicas Estadísticas. Técnicas que se utilizan en el caso de que se haga, de modo complementario al control de procesos y registro de calidad.